

Irene Takkinen

Vaellustallin liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Syksy 2010



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Irene Takkinen	
Työn nimi Vaellustallin liiketoimintasuunnitelma	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2010	Sivumäärä ja liitteet 61+19
<p>Vaellusratsastus on hevosmatkailun laji, joka kasvattaa suosiotaan jatkuvasti. Siitä huolimatta toiminta on usein epäammattimaista ja sivutoimista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella kannattava vaellusratsastustalli Oulun seudulle. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja liiketoimintasuunnitelmasta.</p> <p>Teoriaosuuden painopiste on yrityksen rahoituksessa ja kannattavuudessa. Teoriaosuudessa käsitellään rahoituksen ja kannattavuuden lisäksi mm. hevosmatkailua ja sen nykyistä tilaa Suomessa, liikeideaa ja sen merkitystä aloittavalle yritykselle sekä liiketoimintasuunnitelmaa ja sen sisältöä ja laatimista. Teorian loppupuolella on myös kuvaus tulevas- ta yrityksestä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa keskeinen tavoite on suunnitella toiminta niin, että tallin pyörittäminen on taloudellisesti kannattavaa. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelmassa on kiinnitetty erityistä huomiota rahoitus- ja kannattavuuslaskelmiin sekä toiminnan budjetointiin.</p> <p>Opinnäytetyön teorian lähdeaineistona on käytetty kirja- ja Internet-lähteitä. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on käytetty apuna opinnäytetyön teoriaosuutta. Keskeisessä asemassa ovat myös kirjoittajan omat kokemukset vaellusratsastustalleista ja niiden toiminnasta.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	Hevosmatkailu, liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, rahoitus, kannattavuus
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Tourism
Author(s) Irene Takkinen	
Title Business Plan for a Trail Riding Stable	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by
Date Autumn 2010	Total Number of Pages and Appendices 61+19
<p>Horseback riding trips are a part of equestrian tourism and riding trips are increasing their popularity constantly. Despite of that, this activity is often unprofessional and part-time. The goal of this thesis is to plan a profitable company in the Oulu region that offers horseback riding trips. This thesis consists of two parts: a theoretical part and a business plan.</p> <p>The main focus of the theoretical part is based on a company's financing and profitability. In addition to the financing and profitability, the theoretical part also deals with equestrian tourism and its present state in Finland, business idea and what that idea entails for a start-up company and business plan and its content and formulation. In the end of the theoretical part there is also a description of the future company.</p> <p>The main focus of the business plan part is to create and plan the investments and activities of a start-up company in a financially profitable way. Due to that, the calculations of financing, profitability and budgeting the activities have been accomplished carefully.</p> <p>Books and Internet sources have been used for the theoretical part of the thesis. The theoretical part assisted the drafting of the business plan. The author's personal experiences in equestrian tourism companies and their activities played a central role in writing the business plan.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	Equestrian tourism, business plan, business idea, financing, profitability
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HEVONEN MATKAILUKÄYTÖSSÄ	3
2.1 Vaellusratsastus hevosmatkailuaktiviteettina	3
2.1.1 Vaellusratsastuksen asettamia vaatimuksia	5
2.1.2 Hyvän vaellushevosen ominaisuudet	7
2.1.3 Vaellusratsastuksessa käytettyjä hevosrotuja	8
2.2 Tyypillinen hevosmatkailuyritys	10
2.3 Hevosmatkailun nykytila ja tulevaisuus Suomessa	12
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	15
3.1 Liiketoimintasuunnitelman sisältö	17
3.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	21
4 LIIKEIDEA LIIKETOIMINNAN PERUSTANA	24
4.1 Liikeidean rakenne	25
4.2 Liikeidean syntyminen ja kehittäminen	27
4.3 Valmis liikeidea	29
5 YRITYSTOIMINNAN RAHOITTAMINEN	30
5.1 Rahoituksen lähteet	31
5.2 Aloittavan yrityksen rahoituslaskelmat	34
5.3 Aloittavan yrityksen toiminnan rahoittaminen	36
5.3.1 Pankkilainat	37
5.3.2 Starttiraha	38
5.3.3 ELY -keskusten avustukset	38
5.3.4 Finnveran myöntämät lainat	39
6 TOIMINNAN KANNATTAVUUS	42
6.1 Kannattavuuden mittaaminen	42
6.1.1 Myyntikate	43
6.1.2 Käyttökate	44
6.1.3 Liikevoitto	44
6.1.4 Rahoituserien jälkeinen tulos	45

6.1.5 Pääoman tuotto	45
6.2 Aloittavan yrityksen kannattavuuden arviointi	46
7 TUTKIMUSMENETELMÄ	48
8 KUVAAUS TULEVASTA YRITYKSESTÄ	51
8.1 Tuotteet ja palvelut	51
8.2 Toimintatapa ja imago	51
8.3 Henkilöstö ja asiakkaat	52
8.4 Toiminnan rahoittaminen	52
8.5 Myynti, markkinointi ja hinnoittelu	53
8.6 Hevoset	53
8.7 Tallialue ja käytettävät reitit	54
8.8 Ratsastusmaastojen kulku pääpiirteissään	55
8.9 Liiketoimintasuunnitelman ja liikeidean merkitys	57
9 POHDINTA	58
LÄHTEET	61
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella kannattava vaellusratsastustalli Oulun seudulle. Työn aihe on seurausta viime vuosien opiskelu- ja työharjoittelupaikkojen antamista tiedoista ja työkokemuksesta. Opiskeluvuosien varrella olen tutustunut useisiin vaellusratsastusta järjestäviin talleihin ympäri Suomea. Suorittaessani työharjoittelujaksoja vaellustalleissa, mielessäni on palanut kipinä oman vaellustallin perustamisesta. Alkuun ajatus tuntui mahdottomalta, mutta tietotaito on kasvanut vuosien kuluessa. Useimmat ongelmatilanteet eivät aiheuta jännitystä enää, sillä ongelmanratkaisutaito on kehittynyt paljon. Minulle on huomauttamatta kehittynyt ammattitaito, jonka avulla vaellusratsastustallin pyörittäminen tuntuu nykyään täysin mahdolliselta.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on käynnistää suunnitteluprosessi, joka johtaa tulevaisuudessa oman vaellustallin perustamiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa haluan keskittyä erityisesti yrityksen toiminnan rahoittamiseen ja kannattavuuden arviointiin. Koen nämä asiat suurimmiksi kompastuskiviksi vaellustallin pyörittämisessä. Jokainen hevosalalla työskentelevä tietää hyvin, että tällä alalla kustannukset ovat suuret ja toimeentulo usein niukkaa. Useissa vaellustalleissa toiminta on lisäksi sivutyötä jonkin muun työn lisänä.

Rahoituksen ja kannattavuuden lisäksi pohdin teoriaosuudessa liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman merkitystä. Perehdyn myös hevosmatkailuun ja sen nykyiseen tasoon Suomessa. Teoriaosuus sisältää lisäksi kappaleen tutkimusmenetelmästä sekä vapaamuotoisen kuvauksen tulevan yritykseni toiminnasta. Yrityksen toiminnan kuvauksella pyrin kertomaan mahdollisimman selkeästi ja käytännönläheisesti tulevan yritykseni toiminnasta.

Varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa pyrin yhdistämään matkailualan opintoni työharjoitteluista saamaani työkokemukseen vaellusratsastustalleissa. Yritystoimintaa käsitelleiden kurssien teorian ja vaellustalleista saadun käytännön työkokemuksen perusteella haluan luoda suunnitelman yrityksestä, jolla on mahdollisuudet toimia, kasvaa ja kehittyä. Aikomukseni on myös hyödyntää entistä luokkakaveria ja hänen kokemuksiaan vaellustallin perustamisesta omien kustannuslaskelmien teossa.

Vaellusratsastus on luonnossa liikkumista parhaimmillaan. Vaelluksella hevoset vievät ratsastajansa paikkoihin, joihin he eivät välttämättä muutoin tulisi lähteneeksi. Hevosen selässä voi rentoutua nauttimaan luonnon äänistä ja hajuista ainutlaatuisella tavalla. Rentouttavan vaellus-

tamisen lisäksi ratsastaja voi kokea jännittäviä hetkiä laukatessaan pitkin metsäteitä ja polkuja. Vaelluksilla jännitystä luovat myös jyrkät ylä- ja alamäet. Vaellusratsastus on aktiviteetti, joka sopii hyvin erilaisille ihmisille. Useimmissa vaellustalleissa ratsastusta pääsevät kokeilemaan myös vasta-alkajat.

Usein ensikertalaisen ratsastajan jännitys on selkään nousun jälkeen lähes käsin kosketeltavissa. Hänen ilmeensä on keskittynyt, huolestunut ja usein myös hieman pelokas. Matkaan lähdetään, kun jokainen ratsastaja on omalla paikallaan jonossa. Jo muutaman minuutin ratsastuksen jälkeen jännittynyt ratsastaja alkaa rentoutua huomattavasti, miten kuuliaisesti ratsut seuraavat edellä menevän jäljissä. Rauhalliset vaellushevoset ja upeat maastot ovat yhdistelmä, jolla luodaan asiakkaille unohtumattomia elämyksiä.

Vaellusratsastus kasvattaa suosiotaan, mutta siitä huolimatta Oulun seudulla sijaitsee ainoastaan yksi vaellusratsastustalli noin 70 km päässä Oulusta. Ratsastustalleja ja -kouluja Oulun seudulta löytyy sen sijaan runsaasti, mikä kertoo ratsastuksen suosiosta. Haaveenani ja haasteenani on perustaa vaellustalli ja löytää sinne vaellushevoset, jotka pystyvät antamaan asiakkaille juuri noita huolettomia ja jännittäviä kokemuksia sekä unohtumattomia elämyksiä.

Opinnäytetyöni on suurimmaksi osaksi kirjoituspöytätyö, mutta tarkoitukseni on myös hyödyntää entisiä työharjoittelupaikkojani ja niissä saamiini kokemuksia sekä entisen luokkakaverini kokemuksia oman vaellustallin perustamisesta. Uskon oman työkokemuksen antavan minulle edellytykset laatia realistinen ja toimiva suunnitelma vaellusratsastustallin perustamiseksi. Tein tämän työn itseäni ja tulevaisuuttani ajatellen.

2 HEVONEN MATKAILUKÄYTÖSSÄ

Hevosmatkailutuotteet tuotetaan luonnossa ja/tai rakennetussa ympäristössä ympäristö vastuullisesti. Hevonen on olennainen osa matkailuaktiviteettia ja elämyksen tuottamista. Tuotteisiin kuuluvat myös ammattitaitoinen ohjaus, varusteet sekä mahdollisia muita palveluja, kuten ruokailu ja majoitus. Keskeisiä vetovoimatekijöitä hevosen lisäksi ovat luonto ja maaseutu. Hevosmatkailutuotteiden kohderyhmiä on paljon, sillä asiakkaiden taso vaihtelee aloittelijoista ammattilaisiin. (Martin-Päivä 2006, 4; MEK 2009a, 3.)

Kansainvälinen hevosmatkailuliitto FITE (Federation for International Tourism of Equestre) jakaa hevosmatkailutuotteet ratsastuslomiin ja muihin hevosiin liittyviin tapahtumiin. Se määrittelee hevosmatkailun normaalin asuinpaikan ulkopuolella tapahtuvaksi vapaa-ajan taroituksessa harjoitettavaksi hevosaktiviteetiksi. Tällaisia tuotteita ovat mm. maasto-, vaellus- ja talutusratsastus, reki- ja kärryajelut, ratsastusvalmennukset ja -kurssit, ravit sekä valjakkoajelu. Hevosmatkailussa on osatekijöitä, jotka liittyvät sen seikkailu-, elämys-, maaseutu- ja aktiviteettimatkailuun. (Martin-Päivä 2006, 4; MEK 2009a, 3.)

Hevosmatkailulla on vetovoimaa ja siinä piilee sekä sosiaalisia että taloudellisia mahdollisuuksia. Hevosmatkailu luo uutta yritystoimintaa maaseudulle lisäten työpaikkojen määrää. Samalla se lisää useiden vanhojen käsityöammattien arvostusta. Hevosmatkailulla on myös positiiviset vaikutuksen luonnonsuojeluun. Hevosmatkailu elvyttää sitä luontosuhdetta, joka ihmisillä on ollut hevosiin tuhansien vuosien ajan. Muita arvoja ovat mm. vapaa-aika ja ihmisten väliset suhteet. (Delambre 2009.)

2.1 Vaellusratsastus hevosmatkailuaktiviteettina

Vaellusratsastus hevosmatkailun osana kuuluu luontomatkailuaktiviteetteihin. Näihin aktiviteetteihin luetaan sellaiset kotipaikkakunnan ulkopuolella toteutettavat toiminnot, jotka tapahtuvat ilman merkittäviä teknisiä apuvälineitä. Aktiviteettien tulee lisäksi tapahtua aidossa tai muokatussa luonnonympäristössä. Niitä voidaan kuitenkin järjestää myös kaupungeissa. Suosituinta vaellusratsastus on nummiseuduilla, alangoilla, karjatiiloilla sekä metsäalueilla. (Fagerström 1996, 7; Gordon-Watson 1992, 99; Hemmi 2005, 285.)

Vaellusratsastus on maastoratsastuksen yksi muoto. Maastoratsastus on yleisesti ottaen maastossa tapahtuvaa ratsastusta ilman oheispalveluja. (Hemmi 2005, 339.) Vaellusratsastus on liikkumista luonnossa hevosen kanssa. Vaelluksen aikana ratsastajalle tarjoutuu tilaisuus nähdä maaseutua parhaimmillaan. Vaeltamiseen ei kuulu kilpailu, vaan luonnossa liikutaan usein huvimuotoisina ryhmäretkinä. Ratsastajalle maasto on sopiva paikka rentoutumiseen ja kiireiden unohtamiseen. Maastossa ratsastaminen piristää ratsastajan lisäksi myös hevosta. (Gordon-Watson 1992, 99; Van Damsen 2002, 3.)

Vaellusratsastus eroaa maastoratsastusretkestä siinä, että se kestää pidempään ja siihen kuuluu yöpymisiä (MEK 2009a, 3). Suomen Ratsastajainliiton vaellusjaoksessa on sovittu erilaisia nimityksiä vaellusratsastukselle riippuen sen kestosta. Maasto on kestoltaan 2 - 3 tuntia, eikä sen aikana pysähdytä tauolle. Retki puolestaan kestää 4 - 7 tuntia. Retken aikana pysähdytään noin 1,5 tunnin välein pienemmälle tauolle sekä yhdelle pidemmälle tauolle, jonka aikana tarjotaan lämmin ateria. Vaellukseen sisältyy aina vähintään yksi yöpyminen. (Hemmi 2005, 339, 341.)

Vaellusratsastusta järjestetään eritasoisille ratsastajille turvallisuusnäkökohdat huomioiden. Käytettävät varusteet ovat tarkoituksenmukaisia ja toiminta muutenkin ammattimaista ja ohjattua. (MEK 2009a, 3.) Matkailun ohjelmapalveluiden normiston (MoNo) mukaan ratsastusharrastuksen vaatavuus jaetaan neljään tasoon: helppo ei vaadi aikaisempaa kokemusta, normaali edellyttää jonkin verran kokemusta, vaativa edellyttää aktiviteetin mukaisia taitoja ja erittäin vaativa erityistaitoja ja pitkää kokemusta aktiviteetista. Kokematon ratsastaja pääsee yleensä vaellukselle vain kokeneen vaellushevosen kanssa. (Gordon-Watson 1992, 99; Hemmi 2005, 339 - 340.)

Vaellusratsastusta voidaan harrastaa ympäri vuoden. Se ei ole luonteeltaan pelkkää ratsastusta, vaan ympäröivä luonto on tärkeä osa sitä. Vaellusratsastus on aktiviteetti, joka kasvattaa suosiotaan jatkuvasti. Eniten siitä ovat kiinnostuneet 25 - 55-vuotiaat naiset. Vaellusratsastuksessa ihmisiä kiinnostaa luonnosta ja hevosista nauttiminen, ratsastamisen ja kiireettömyyden aikaansaama vapaus sekä samanhenkisestä seurasta nauttiminen ja rentoutuminen. Suosituimpia tuotteita ovat noin neljän tunnin puolenpäivän retket. (Hemmi 2005, 339, 341.)

2.1.1 Vaellusratsastuksen asettamia vaatimuksia

Vaelluksilla liikutaan aina kokemattomimman ratsastajan mukaan. Tavoitteena on sen vuoksi ryhmät, joiden taso on mahdollisimman yhdenmukainen. Ratsastajilta vaaditaan ratsastustaidon lisäksi hyvää kuntoa varsinkin useiden vuorokausien mittaisilla vaelluksilla. Se ei kuitenkaan vaadi samanlaista kuntoa kuin esimerkiksi tavoitteellinen koulu- tai esteratsastus. Vaellusratsastukselle osallistuvan tulee tietää, että vaeltaminen on paljon vaivalloisempaa kuin teitä ja ratsupolkuja pitkin matkaaminen. Harjaantunutta ratsastustaitoa vaeltaminen ei kuitenkaan vaadi, sillä todennäköisesti vaelluksella ei tarvitse esimerkiksi hypätä. (Gordon-Watson 1992, 99; Hemmi 2005, 339 - 340; Van Damsen 2002, 3.)

Vaellusratsastuksessa asetetaan vaatimuksia käytettäville reiteille. Reittien varrelta edellytetään löytyvän maisemallisesti kauniita kohteita, ja reittien on kuljettava mahdollisuuksien mukaan metsäpolkuja ja -teitä pitkin. Matkan varrelta tulee löytyä tarvittavia tauko- ja yöpymispaikkoja. Reittien on myös oltava muutoinkin ratsastukseen soveltuvia ja turvallisia. Lisäksi niiden käytölle vaaditaan maanomistajan lupa, sillä asiakkaiden kanssa ei voida liikkua yksityisillä mailla jokamiehen oikeuksilla. (Hemmi 2005, 339.)

Hyvät reitit kulkevat kehinä tallin ympärillä. Tämä mahdollistaa yöpymisen tallin läheisyydessä, jolloin huoltoajot eivät ole kohtuuttoman pitkiä. Yhä kauemmaksi tallilta lähtevät reitit eivät anna oikaisumahdollisuuksia tarpeen vaatiessa. Lähialueilla pyörivät reitit antavat hyvin joustavat mahdollisuudet esimerkiksi lyhentää tai pidentää reittiä asiakkaiden halutessa. Reittien suunnittelussa on kuitenkin huomioitava se, että niiden tulee olla vaihtelevia, kauniita ja monipuolisia. (Fagerström 1996, 7.)

Vaellusratsastuksen aikana on myös erilaisia sääntöjä ja ohjeita, joita ratsastajien odotetaan noudattavan. Vaelluksella ratsastetaan esimerkiksi useimmiten jonossa. Hitaimmat hevoset sijoitetaan jonon hännille joukon hajoamisen estämiseksi. Potkivat hevoset laitetaan kuitenkin mahdollisuuksien mukaan viimeiseksi. Yhden hevosenmitan pituinen välimatka edellä menevään ratsukkoon riittää tavallisesti estämään potkut. Vauhdin kasvaessa pitenevät myös välimatkat. Välimatkat eivät saa kuitenkaan kasvaa niin pitkiksi, että joukko hajoaisi. (Gordon-Watson 1992, 101.)

Sopiva päivämatka on 20 - 25 km levähdystaukojen ollessa aina noin puolentoista tunnin ratsastuksen jälkeen. Varsinainen päivätauco on vähintään tunnin mittainen. Taukopaikan tulisi olla mieluiten katettu. Tauon aikana ruokailevat niin ratsastajat kuin hevosetkin. Ratsastajien mukana vaelluksilla kulkevat vain välttämättömät evästarpeet ja varusteet. Hevosten heinät ja kaikki tarvittavat tavarat kuljetetaan majoituspaikkoihin etukäteen. (Hemmi 2005, 339.)

Vaellusratsastusta ei voi vetää kuka tahansa. Opas voi pilata koko vaelluksen, jos häneltä puuttuvat palvelualltiut, myötäelämisen taito ja huumorintaju. Ratsastustaidon ja sosiaalisten taitojen lisäksi vaellusratsastusoppaalta vaaditaan lukuisia erityistaitoja. Tällaisia taitoja ovat mm. ensiapu-, kengitys-, opastus-, ruuanlaitto- ja erätaidot. Ensisijainen vastuu johtajalla on askellajien määräämisestä, oikean ja ennalta määrätyn reitin seuraamisesta ja ratsastajien varoittamisesta vaaroista. Oppaan on kuitenkin kyettävä valitsemaan tarvittaessa sopiva kiertotie sekä tekemään nopeasti päätöksiä äkillisten ongelmatilanteiden ilmaannuttua. (Fagerström 1996, 21; Gordon-Watson 1992, 101; Hemmi 2005, 339.)

Vaellusratsastuksella turvallisuuskohdat otetaan vakavasti, sillä ratsastus tapahtuu maastossa, jonne avun saaminen saattaa tuottaa ongelmia ja olla hidasta. Avun saaminen on erityisen haastavaa silloin, kun ratsastajat ovat nimenomaan lähteneet mahdollisimman kauaksi nykyajan sivilisaatiosta. Hätäensiavun saaminen paikalle voi tällöin kestää jopa useita tunteja. Vaelluksilla haasteita asettaa myös se, että sillä hetkellä vähäpätöiseltä tuntuva oire sairaudesta saattaa muuttua vakavaksi. Vaelluksilla on vaikeaa tietää, onko oire ohimenevä ilmiö vai vakavan sairauden alku. (Chancelle, Pujos & Chancelle 2005, 34 - 35.)

Turvallisuussyistä vaellusratsastajan on ilmoitettava etukäteen mahdolliset sairautensa tai muut huomionarvoiset seikat terveydentilassaan, jotka voivat aiheuttaa toimenpiteitä vaelluksen aikana. On myös tärkeää, ettei hyväkuntoinenkaan vaeltaja yliarvioi omia kykyjään ja voimiaan, vaan myöntää rehellisesti väsymyksensä. Auringonpistoksiin ja juomisen riittävyys tulee kiinnittää huomiota kesäaikana. Kaikilla vaeltajilla tulisi lisäksi olla voimassaoleva jäykkäkouristusrokotus. (Chancelle ym. 2005, 35.)

Vaellusratsastuksella on lukuisia pieniä, mutta huomionarvoisia asioita, joita varsinkaan kokemattomat asiakkaat eivät tule ajatelleeksi. Esimerkiksi vaelluksella käytettävien vaatteiden pitäisi olla miellyttäviä päällä sekä kirkasvärisiä. Väljiä ja liehuvia vaatekappaleita tulisi välttää.

Yleisesti ottaen pukeutuminen tulisi vastata kulloisiakin sääolosuhteita niin kuin muissakin ulkoaktiviteeteissa. Kuumallakin säällä vaatetuksen tulisi olla suojaava ja mukana olla mm. hanskat, takki ja kevyt sadeviitta. Kaikki varavaatteet kulkevat mukana hyvin kiinnitettynä satulaan. Mitään tyhjentäviä sääntöjä pukeutumiseen ei ole, ja jotkut pitävät esimerkiksi farkkuja miellyttävämpinä kuin ratsastushousuja. Vaatetuksessa kuitenkin yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista on se, etteivät ne saa hiertää. (Gordon-Watson 1992, 100.)

Yön yli kestävät vaellukset vaativat enemmän varustelua kuin lyhyemmät retket. Pidemmille vaelluksille tarvitaan monenlaisia pieniä, mutta hyödyllisiä lisävarusteita, kuten linkkuveitsi, pihdit, kompassi, tulitikut ja ensiapupakkaus. Myös hevonen tarvitsee lisävarusteita, joita ovat esimerkiksi kaviokoukku ja harja. Näin pidemmille kuin lyhyemmillekin vaelluksille lähettäessä hevosten varusteet tulee tarkistaa huolellisesti. Varusteiden on oltava sään ja kuluksen kestäviä sekä kevyitä. Vaelluksille ei tule ikinä ottaa kokeiluun uusia varusteita, jotka eivät vielä ole ehtineet muotoutua hevoselle sopiviksi. (Fagerström 1996, 31; Gordon-Watson 1992, 100.)

2.1.2 Hyvän vaellushevosen ominaisuudet

Vaellusratsastus ei vaadi tietynlaista jalostettua hevosta vaan siihen käyvät hyvin erityyppiset hevoset. Hevosen tulee sopia vaellusratsastukseen erityisesti luonteensa puolesta ja sen on oltava järkevä ja hyvätapainen. Erityisesti kiltit, rauhalliset ja yhteistyökykyiset hevoset ovat hyviä vaellushevosia. Rauhallinen ja luja luonne eivät saa kuitenkaan tarkoittaa sitä, että hevonen on laiska ja ratsastajan tulee koko ajan pyytää sitä kulkemaan reippaasti eteenpäin. (Fagerström 1996, 9; Watson-Gordon 1992, 99.)

Rakenteeltaan hyvä vaellushevonen on vankka. Kavioiden kestävydestä kertovat niiden väri. Tummat kaviot ovat vahvempaa sarveisainesta kuin vaaleat. Suurissa kavioissa on lisäksi enemmän astumapinta-alaa. Sitä tarvitaan erityisesti upottavassa maastossa, mutta suuret kaviot pienentävät myös nyrjähdysriskejä sekä suojaavat vuohisniveliä kivisessä maastossa. Hyvärakenteisen vaellushevosen selkä on lyhyehkö, lihaksikas ja vahva. Hevosen kaula voi olla lyhyt, mutta sen tulee olla vahva. Jalkojen tulee puolestaan olla suorat ja rakenteeltaan hyvät. Kaiken kaikkiaan hevosen tulee olla rakenteeltaan moitteeton, jotta se kestäisi vaelluksen aiheuttaman rasituksen. (Fagerström 1996, 9 - 10.)

Vaellushevosen on tärkeä olla helposti käsiteltävä, sillä sitä käsittelevät jatkuvasti uudet ihmiset, joiden hevosenkäsittelytaidoissa on usein parantamisen varaa. Hyvä vaellushevonen on myös totutettu kaikkeen vaelluksilla tapahtuvaan toimintaan etukäteen. Etukäteen opetetut hevoset osaavat mm. seistä rauhassa tauoilla ja kulkea sekä taluttajan sivulla että takana taluttajaansa kunnioittaen. Ne ovat tottuneet erilaisiin ääniin, kuten dieselkoneiden jyrinään ja putoilevien esineiden ääniin sekä rapinaan ja liehuviin kankaisiin. (Fagerström 1996, 11, 13, 16.)

Turvavalmennus on tehokas tapa välttää onnettomuuksia maastossa. Se on osa vaellushevosen kouluttamista, sillä useimpiin maastossa vastaantuleviin tilanteisiin voidaan varautua ennakolta erilaisten harjoitusten avulla. Hevosten varmajalkaisuutta ja keskittymiskykyä voidaan lisätä esimerkiksi puomiharjoitusten avulla. Ahtaita paikkoja varten hevosta voidaan puolestaan valmentaa rakentamalla ratsastuskentälle kapeita kujia olkipaaleja ja tynnyreitä hyväksi käyttäen. Hevosia voi opettaa lisäksi mm. pressujen ja levyjen avulla ylittämään siltoja. (Van Damsen 2002, 8 - 9.)

2.1.3 Vaellusratsastuksessa käytettyjä hevosrotuja

Suomenhevonen on suosittu vaellusratsu, mutta Suomessa käytetään myös monia muita hevos- ja ponirotuja, kuten islanninhevosia, irlantilaisia connemaroja, amerikkalaisia morganhevosia ja saksalaisia hannoverilaisia. Mitä vaativammat maastot ovat, sitä enemmän vaellukset asettavat vaatimuksia käytettäville hevosille. Luonne kuitenkin ratkaisee pitkälle hevosen soveltumisen vaelluskäyttöön. Asiakaskäytössä suositaan myös esimerkiksi enemmän laiskoja kuin vireitä hevosia turvallisuussyistä. (Fagerström 1996, 9; Hemmi 2005, 339.)

Suomenhevonen

Suomenhevonen on Suomen ainoa alkuperäinen hevosrotu. Niiden varhaishistoriasta ei ole kuitenkaan tarkkaa tietoa. Kustaa II Aadolfin armeijassa 1600-luvulla taistelleiden hakkapeliittojen hevoset olivat pienikokoisia, säkäkorkeudeltaan vain noin 130 cm. Hevoset olivat jo tuolloin kuuluisia kestävyystään. Myöhemmin suomenhevosista alettiin jalostaa isompiko-

koista työhevosta. Niitä jalostettaessa on kautta aikojen kiinnitetty enemmän huomiota suorituskykyyn ja luonteeseen kuin ulkonäköön. (Holderness-Roddam 2001, 150.)

Suomenhevosta käytettiin aikoinaan maataloustöissä, kulkuneuvoina ja sotaratsuina. Historia on tehnyt siitä erittäin monipuolisen rodun, jota käytetään mm. ravureina, ratsuina ja työ- ja valjakkohevosina. Suomenhevoset ovat tanakoita, sisukkaita, kestäviä ja pitkäikäisiä. Se on yksi maailman nopeimmista kylmäveriravuriroduista. Tekniikkansa ansiosta se pystyy lisäksi vetämään painoonsa nähden huomattavia kuormia. Suomenhevosien kantakirja avattiin vuonna 1907. Hevosia jalostettiin aluksi kevyenä ja raskasrakenteisena linjana. Myöhemmin vuonna 1970 kantakirja jaettiin neljään osaan, juoksijoihin, työhevosiin, ratsuihin ja pienhevosiin. Suomenhevonen on kehittynyt hyväksi yleishevoseksi, joita käytetään nykyään enimmäkseen ravurina. Suomenhevoset menestyvät myös ratsuina ja ovat edelleen erinomaisia tukkikuormien vetäjiä. (Holderness-Roddam 2001, 150 - 151; Peplow 2002, 68.)

Islanninhevonen

Islanninhevosien esi-isien arvellaan olevan viikinkien mukana Islantiin tulleita norjanohevosia, gotlanninrusseja ja exmoorinponeja. Näihin hevosiin sekoittui sen jälkeen Skotlannista, Irlannista ja Man-saarelta tuotuja rotuja. Nykyinen islanninhevonen kehittyi näistä aineksista. Islanninhevosien taustaan katsotaan alkaneeksi 800-luvun lopulta. Rotu on säilynyt puhtaana, sillä Islannissa on vallinnut eläinten maahantuontikielto jo vuosisatojen ajan. Islanninhevonen oli aikoinaan tärkeä kulkuväline sekä apu maataloustöissä. Varsinkin talviaikaan hevonen oli ainoa liikkumaväline ja kuormajuhta. Rotu on edelleen käytössä monissa käytännön töissä. Niiden lisäksi islanninhevosella harrastetaan mm. vaellusratsastusta sekä osallistutaan jäätikköratsastukseen. Hevosia kasvatetaan myös ravinnoksi. (Holderness-Roddam 2001, 63; Peplow 2002, 91; Roberts 1993, 46.)

Islanninhevonen on kylmäverinen yleisponi, joka on säkäkorkeudeltaan 122-133 cm. Islanninhevonen on pieni, voimakas ja kestävä. Se on myös ketterä ja varmajalkainen. Islanninhevosien pääpiirteitä ovat mm. suuri pää, lyhyt ja lihaksikas kaula, paksu harja ja lyhyet ja vahvat jalat. Ne ovat luonteeltaan sävyisiä ja älykkäitä. Rodusta tekee lisäksi erikoisen sen kaksi omaa askellajia: töltti ja passi. Töltti on pehmeä nelitahtinen ravin ja käynnin välimuoto. Passissa puolestaan kummankin puolen jalat liikkuvat yhtä aikaa eteenpäin. Nämä askellajit ovat

erittäin arvostettuja ja niissä islanninhevosilla myös ratsastetaan kilpaa. (Holderness-Roddam 2001, 63; Peplow 2002, 91; Roberts 1993, 46.)

2.2 Tyypillinen hevosmatkailuyritys

Matkailun edistämiskeskuksen teettämän tutkimuksen loppuraportista selviää tyypillisen hevosmatkailuyrityksen piirteitä. Kansallinen hevosmatkailututkimus toteutettiin vuoden 2009 touko-kesäkuussa puhelinrekrytoituna kyselynä. Kyselyyn osallistui 168 hevosmatkailupalveluja tuottavaa yritystä. Tutkimus selvitti hevosmatkailupalvelujen tuottamisen puitteita niitä tarjoavissa yrityksissä. Siinä selvitettiin yritysten tarjoamia hevosmatkailutuotteita ja -palveluja, yritysten muuta palvelutarjontaa, yhteistyötä muiden yritysten kanssa sekä hevosmatkailupalveluja liiketoimintana ja niiden myyntiin, markkinointiin ja asiakaskuntaan liittyviä tekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin hevosmatkailun tulevaisuuden näkymiä sekä ulkopuolisen avun ja tuen tarvetta palvelujen kehitystyössä. Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli lisäksi kerätä vastaajilta vapaamuotoista palautetta. (MEK 2009b, 4.)

Tutkimuksen mukaan reilu puolet hevosmatkailuyrityksistä sijaitsee Järvi-Suomessa. Yrityksistä 54,6 %:lla toiminta on sivutoimista ja 41,5 %:lla niistä on ollut toimintaa yli 10 vuoden ajan. Suurin osa (89,7 %) yrityksistä on toiminnassaan täysin itsenäisiä eivätkä kuulu mihinkään ketjuun. Ketjuihin kuuluvat yritykset kuuluvat useimmiten Vaellustallien Liitto ry:seen tai Tahkon yhteismarkkinointiin. Toimintamuodoltaan yritys on yleensä ratsastuskoulu/-keskus (37 %). Enemmistöllä yrityksistä (41,1 %) on hevosia yli 20, mutta lähes yhtä usealla yrityksistä (37,9 %) hevosia on 11 - 20. Useimmilta talleilta (72,9 %) löytyy suomenhevosia. Enemmistö talleista (44,2 %) käyttää hevosmatkailupalveluissaan kaikkien käytettävissä olevia yleisiä reittejä, mutta jopa 41,1 %:lla talleista käytössä olevat reitit ovat omia tai yksityisessä omistuksessa olevia. Tämä selittää sen, että teiden kunnossapidosta vastaa useimmiten yksityiset maanomistajat tai yrittäjä itse. Hvosmatkailuyritys työllistää 59,8 %:ssa yrityksistä 2 - 4 henkilöä. Lähes puolet kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta yrityksen liikevaihdon suuruuteen koskevaan kysymyksiin, mutta vastanneista yhtä suuri osa (13,4 %) kertoi liikevaihdon olevan joko 25 000 - 50 000 euroa tai 50 001 - 100 000 euroa. (MEK 2009b, 5 - 17.)

Tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla yrityksistä (84,5 %) on ainoastaan suomenkieliset kotisivut. Reilu puolet yrityksistä (54,9 %) kuuluu johonkin laatujärjestelmään, kuten Suomen

Ratsastajaliiton jäsentälleihin, joihin vastanneista kuuluu 80 %. Tärkeimmäksi hevosmatkailutuotteiksi tai -palveluiksi ilmoitetaan leirit ja kurssit (54,6 %). Vaellusratsastus on listassa toisena 36,1 %:lla. Kestoltaan tuotteet ovat useimmin 1 - 2 tunnin pituisia (28,7 %). Yritysten Internet-sivuilla tuotteet ovat näkyvillä 86 %:ssa tuotteista. Enemmistössä tuotteista (58 %) käytetään suomenhevosia. Suuri osa vastanneista yrityksistä (45,3 %) ei tarjoa itsenäisesti hevosmatkailupalvelujen lisäksi muita tuotteita. Majoituspalveluja yrityksistä tarjoaa 43,2 % ja ravintolapalveluja 32,2 %. Reilu puolet yrityksistä tekee yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Useimmiten yhteistyötä tehdään majoituspalvelu- (30,5 %) tai ravintolapalveluyrityksen (30,5 %) kanssa. (MEK 2009b, 18 - 26.)

Vajaalla puolella tutkimukseen osallistuneista yrityksistä hevosmatkailupalvelut muodostivat liikevaihdosta enintään 25 %. Palvelujen käyttöasteeseen enemmistö (74,2 %) oli kuitenkin tyytyväinen. Melko kannattavaksi liiketoiminnaksi hevosmatkailupalvelut arvioi 67,4 % vastanneista. Itsenäisesti palvelujaan myy 80 % yrityksistä. Niin ikään hevosmatkailupalvelujaan itsenäisesti markkinoi yritysten enemmistö (79,4 %). Markkinoinnissa pääasialliseksi markkinointikanavaksi suurin osa (91,4 %) ilmoittaa www-sivut. Kotimaista markkinointi on 74,5 %:ssa tapauksista. Kansainvälisessä markkinoinnissa suositaan eniten Internet-sivuja sekä yhteismarkkinointia. (MEK 2009b, 27 - 34.)

Tutkimuksen mukaan tyypillisin hevosmatkailuasiakas yrityksessä on yksityinen henkilö (78,7 %). Yksityisasiakkaiden määrä vuositasolla on useimmin alle 100 asiakasta. Näin oli 38,4 %:ssa yrityksistä. Asiakasmäärä oli 100 - 300 puolestaan 34,9 %:ssa yrityksistä. Ryhmien määrä oli enemmistössä yrityksistä (64,3 %) alle 50 ryhmää vuodessa. Keskimäärin asiakkaiden rahankäyttö oli enintään 100 euroa vierailua kohden. Näin ilmoitti 79 % vastanneista. Ulkomaalaisten asiakkaiden osuus oli enemmistöllä (71,6 %) vastanneista yrityksistä 1 - 10 % asiakaskunnasta. Puolet yrityksistä ilmoitti eniten ulkomaalaisia asiakkaita saapuvan Venäjältä ja Saksasta. Enemmistö niistä (52,6 %) arvioi hevosmatkailun liikevaihdon pysyvän samana yrityksessään kahden seuraavan vuoden aikana. Suurella osalla yrityksistä (69,1 %) ei ole investointi aikeita hevosmatkailun kasvattamiseksi. Yhteensä 58 %:lla vastanneista on melko vähän tai ei lainkaan kiinnostusta panostaa ulkomaalaisten asiakkaiden hankintaan. Suurin osa yrityksistä (87,5 %) ei ole myöskään mukana missään matkailun tuotekehityshankkeissa. Enemmistö niistä yrityksistä (58,9 %), joilla on lähitulevaisuudessa hankkeita, ei toivo tukea hevosmatkailun kehittäjäorganisaatioilta. Enemmistö yrityksistä (64,2 %) ei myöskään toivo tukea matkailullisen osaamisen kehittämiseen. (MEK 2009b, 35 - 46.)

2.3 Hevosmatkailun nykytila ja tulevaisuus Suomessa

Hevosaktiviteetit ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosien kuluessa ympäri maailmaa. Euroopassa rekisteröityneitä hevosharrastajia on noin 20 miljoonaa. Vaellusratsastuksen harrastajia Euroopassa on puolestaan noin 2 miljoonaa. Suomesta hevosharrastajia löytyy lähes 200 000, joista suuri osa, noin 50 000, on raviharrastajia. Suurin osa Suomen hevosmatkailuasiakkaista on suomalaisia yksityisasiakkaita. Vain 5 % asiakkaista tulee ulkomailta ja yritysasiakaiden määräkin jää 10 %:iin. Tyypillinen hevosmatkailija Suomessa on iältään 35 - 45-vuotias nainen, jolla on aikaisempaa kokemusta ratsastamisesta. (Martin-Päivä 2006, 6; MEK 2009a, 3 - 4.)

Kaiken kaikkiaan hevostalleja on Suomessa noin 15 000. Hevosmatkailuyrityksiä on noin 200, joista kaikki eivät kuitenkaan ole päätoimisia. Suomen vaellustallien liittoon talleista kuuluu 30 (SuoVa ry). Hevosnomistajia Suomesta löytyy 35 000. Hevostallit työllistävät yhteensä noin 15 000 osa- tai kokoaikaista työntekijää. Raviurheilu on yleisö määrässä laskettuna toiseksi suurin laji jääkiekon jälkeen. Raveja järjestetäänkin ympäri vuoden maamme 43 ravidradalla. Lähes 600 ravitapahtumassa käy vuosittain noin 800 000 ihmistä. Suurin ravitapahtuma on Kuninkuusravit, johon odotettiin kesällä 2010 50 000 katsojaa (Pohjolan hevosystävät ry 2009). Kaikkien suurten ravitapahtumien lisäksi matkailullisesti tärkeitä tapahtumia ovat monet pienemmät, matkailukeskusten lähellä pidettävät ravitapahtumat. Muita matkailullisesti tärkeitä tapahtumia ovat mm. Nuorten hevosten Festivaali Ypäjällä, Helsinki International Horse Show sekä esteratsastuksen GP-kisat. (MEK 2009a, 4.)

Suomessa on paljon potentiaalia kehittyä hevosmatkailumaana. Tällä hetkellä Suomi ei ole kuitenkaan maailmalla kovin tunnettu ja suuri osa mahdollisuuksista on hyödyntämättä. Suomen potentiaali piilee mm. luonnon hiljaisuudessa, puhtaudessa, tilassa, eläimissä ja kasveissa sekä vuodenajoissa. Lumen väheneminen ja ympäristöarvojen merkityksen kasvu koetaan mahdollisuutena. Positiivisia tulevaisuuden näkymiä luo myös ratsastuksen suosion kasvu Euroopassa, mikä tarkoittaa asiakkaita suhteellisen lähellä Suomea. (MEK 2009a, 4.) Palvelujen kehittyminen ja yleistyminen, laadun paraneminen sekä monipuolistuminen ovat keinoja saada uusia hevosharrastajia. Tärkeiksi tavoitteiksi katsotaan alan yrittäjien koulutuksen suunnittelu ja käynnistäminen sekä mm. turvallisuuspuolen ohjeistus. Osatavoitteita ovat esimerkiksi laatuluokitusten luominen sekä EU-rahoituksen oikein kohdistaminen. (Suomen Ratsastajainliitto.)

Tulevaisuudessa hevosmatkailussa pyritään hyödyntämään yhä enemmän kotoista suomenhevosta. Suomenhevosta on maassamme kaikkiaan 19 500, mikä tarkoittaa kolmasosaa kaikista Suomen hevosista. Rodun vahvuuksiksi koetaan mm. sen soveltuminen niin lapsille kuin aikuisille sekä ylivoimaisuus esim. rekiajelussa. Alkuperäisen rodun kansainvälistä tunnettavuutta pyritään luomaan rakentamalla matkailutuotteita, joissa käytetään hyväksi mm. historiallisia tarinoita ja perinteitä sekä suomenhevosen soveltuvuutta useisiin käyttötarkoituksiin. Suomenhevosen matkailullista käyttöä tukee edelleen sen 100-vuotisen taipaleen kunniaksi tuotettu monikielinen materiaali. Suomenhevosen lisäksi hevosmatkailussa käytetään yhä enenevässä määrin islanninhevosta, joiden valttina on niille ominainen askellaji töltti. Islanninhevojen suosiota kasvattaa lisäksi niiden pieni koko ja yhteistyökyky sekä voimakas laumakäyttäytyminen. (MEK 2009a, 5; Suomenhevosliitto.)

Hevosmatkailussa on jo olemassa monipuolinen tuotetarjonta. Tulevaisuudessa pyritäänkin entisestään parantamaan jo olemassa olevien palvelujen laatua. Tarkoitusta varten alalle luodaan tulevaisuudessa laatuluokitus varmistamaan riittävän ammattitaitoisesti ja turvallisesti toteutettavat tuotteet. Yhtenä tavoitteena on tuotteiden elämyksellisyyden vahvistaminen lisäämällä niihin mm. perinteitä ja tarinoita. Tällaisia matkailutuotteita ovat mm. leirit ja vaelukset sekä ainutlaatuiset hevostapahtumat. Tuotteissa huomioitavia seikkoja tulisi olla mm. kohderyhmät, ympärivuotisuus, paikallisen luonnon erityispiirteet, teemat, elämyksellisyys, suomenhevonen, hyvinvointi, kulttuuri ja kestävä kehitys. Tärkeäksi koetaan myös valmiiden ja helposti myytävien tuotepakettien luominen. (MEK 2009a, 6 - 7; Suomen Ratsastajainliitto.)

Hevosmatkailun tärkeiksi tavoitteiksi luetaan hevosmatkailun kasvava asema niin kotimaisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla, Suomen imagon kasvattaminen hevosmatkailumaana ja suomenhevosen kotimaan tekeminen tunnetuksi maailmalla. Yhteistyötä ja koulutustasoa parantamalla pyritään kaiken kaikkiaan luomaan kannattavaa ja kilpailukykyistä hevosmatkailutoimintaa, joissa yhteistyössä tuotettujen tuotepakettien myyntimäärät pystyvät nousemaan valituilla markkina-alueilla. (MEK 2009a, 7.)

Hevosmatkailun kehittämisessä on kuitenkin monenlaisia haasteita. Haastetta aiheuttaa mm. alan tuntemattomuus lainsäädännölle, taloudellinen taantuma, ammattitaitoisen henkilökunnan sekä matkailupalveluihin soveltuvien hevosten löytäminen. Kaikista suurimmaksi on-

gelmaksi hevosmatkailussa koetaan toiminnan kannattavuus. Kannattavuuteen liittyy usein se tosiasia, että toiminta on sivuelinkeino tai oheispalvelu, jolloin kannattavuusajatteluun ei suhtauduta riittävällä vakavuudella. Alan kehittymistä hidastaa merkittävästi myös myynnin ja markkinoinnin infrastruktuurin puuttuminen. Erityisesti kansainvälistyvä hevosmatkailu vaatii lisäksi yhteistyötä eri yrittäjien ja muiden toimijoiden välillä. Markkinoinnin lisäksi kansainvälistymisessä koetaan haasteelliseksi kansainvälisten asiakkaiden tunteminen sekä tuotekehitys. Hevosmatkailussa alkaa kuitenkin vaikuttaa yhtä enemmän ammattitaitoisia yrittäjiä, mutta alan koetaan tarvitsevan vielä ohjaavaa ja tukevaa toimintaa, mikä tarkoittaa yrittäjien jatkuvaa kouluttautumista. (MEK 2009a, 5 - 6.)

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma syventää ja laajentaa lyhyesti kirjoitetun liikeidean yrityksen visioksi ja strategiaksi. Se esittelee mm. yrityksen resurssit, tavoitteet, keinot, kilpailutilanteen, rahoituksen ja uhat (kuvio 1). Liiketoimintasuunnitelma etenee yrityksen alkuvaiheista noin 3 - 5 vuoden päähän tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tarinan runko. Se on kirjallinen esitys yrityksestä ja sen toiminnasta. Se sisältää ne ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-aluetta ja hoitaa kokonaisuutta. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on saada aika, tavoitteet ja resurssit tasapainoon. Sen laatimisessa on erittäin tärkeää pitää kokonaiskuva hallussa eikä takertua yksityiskohtiin. (McKinsey & Company 2000, 23; Pitkämäki 2000, 9; Puustinen 2004, 61.)

Yrityksen tehtävä								
Toimintaympäristön arviointi (markkinatilanne)								
Toimiala	Toimi- alan muut yritykset	Asiak- kaat	Teknolo- gia	Toimittajat	Taloudel- linen kehi- tys	Sosiaalinen ja poliittinen ympäristö	Kulttuuri	Muut sidos- ryhmät
Toimialan menestymisen edellytykset								
SWOT-analyysi								
Visiointi								
Keskeiset valinnat								
Tavoitteet								
Keinot								
					Hallinto			
Markkinointi		Kehittäminen		Tuotteistaminen		Henkilöstö		Talous
Markkinointi- järjestelyt Hinnointelu Maksuehdot Markkinointiviestintä Myyntin edistäminen Jakelutie Laatutaso		Kehityspuitteet Tuotekehitys Palveluiden kehitys Osaaminen ...		Hankinnat Tuotanto Teknologia Prosessit Tuotteistaminen ja palvelusten aikaansaa- misen keinot Laatujärjestelmä ...		Valinnat Sosiaalistaminen Motivointi Sitouttaminen Palkitseminen Koulutus Johtaminen Organisointi Ulkopuolinen asiantun- temus Omistus ...		Tuloslaskelmat Taselaskelmat Rahoitus Kassanhallinta Lyhyen ja pitkän tähtäyksen investoinnit Mittarit ...
Toteuttaminen								
Seuranta								

Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2000, 14)

Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategian sekä tekoja ja valintoja ohjaavan näkemyksen. Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää ainakin tiivistel-

män, markkina-analyysin, oman yrityksen kuvauksen, rahoitussuunnitelman ja riskianalyysin. Se osoittaa kaikki tekijät, joiden varassa yritys rakentaa toimintansa ja joiden avulla se menestyy. Liiketoimintasuunnitelmien rakenteissa on kuitenkin eroja, eikä niille ole olemassa mitään yksiselitteistä mallia. Jokainen yrittäjä tekee sellaisen liiketoimintasuunnitelman, joka sopii parhaiten hänelle ja hänen yrityksellensä. Kaikki yritykset ovat ainutlaatuisia. Mikä sopii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle. (Koski 2004, 8; Pitkämäki 2000, 9; Puustinen 2004, 63.)

Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu erityisesti niille henkilöille, jotka ovat perustamassa yritystä. Sen tehtävä on auttaa suunnittelemaan ja hahmottamaan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta jäsentyneesti. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on tarkoitus saada tuleva yrittäjä miettimään, selvittämään ja suunnittelemaan asioita etukäteen ja vasta sen jälkeen toteuttamaan ideansa. Hyvin tehty suunnitelma antaa avaimet yrityksen menestykselle. (Hofren 2002, 4, 40.) Liiketoimintasuunnitelman tekovaiheessa suunnitelmien puutteet paljastuvat ja avoimet kohdat joutuvat mietittäviksi (Puustinen 2004, 61 - 62). Suunnitelman laatimisen aikana löydetään esimerkiksi toiminnan heikkoja kohtia ja lisäresurssitarpeita (Koski & Virtanen 2005, 20).

Yrityksen voi perustaa myös ilman liiketoimintasuunnitelmaa. Asiantuntijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelman tekemisen yleistyminen on tuonut pk-yritysten toimintaan ammattimaisuutta sekä parantanut niiden selviytymismahdollisuuksia. Ilman suunnitelmaa pärjäävät esimerkiksi ainutlaatuisen osaamisen hallitsevat yrittäjät yhdessä hyvän onnen kanssa. Liiketoimintasuunnitelmaa pidetään myös yrittäjän työkaluna yrityksen pyörittämisessä. Se toimii yrittäjän päätöksenteon tukena arkisissa päätöksissä. Suunnitelman avulla pystytään mittaamaan liiketoiminnan edistymistä ja tarkkailemaan välitavoitteiden saavuttamista. Liiketoimintasuunnitelmaa kannattaa päivittää esimerkiksi kerran vuodessa. (Koski & Virtanen 2005, 21; Puustinen 2004, 62.)

Liiketoimintasuunnitelman rakenne asettaa joitakin vaatimuksia. Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on kattava ja sisältää kaiken, mitä yrityksen rahoittamista varten tarvitsee tietää. Hyvin jäsennehtynä se on rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen. Kielellisesti se on ytimekkäästi kirjoitettu eikä sisällä ammattislangia tai jaarittelua. Lukijaystävällisyyttä ajatellen kirjainkoko tulee olla vähintään 11, riviväli 1,5 ja marginaalit 2,5 cm. Kaavioita ja taulukoita voi käyttää, sillä ne ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Liiketoimintasuunnitelma kannattaa lisäksi tehdä joissain tapauksissa englanniksi helpottamaan sen esittämistä ulkomaalai-

sille sijoittajille tai yhteistyökumppaneille. Liiketoimintasuunnitelman selkeyteen ja tiiviyyteen liittyviä muita tyylikeinoja ovat mm. täsmällisen sanan valitseminen yleisen sijasta ja lyhyiden sanojen suosiminen pitkien sijasta. Adjektiivien käyttöä tulee lisäksi harkita tarkkaan ja suosia päälauseita. (McKinsey & Company 2000, 48 - 49.) Liiketoimintasuunnitelmalla ei ole määrättyä pituutta, mutta se on keskimäärin 15 sivun mittainen (Pitkämäki 2000, 13).

Alkava yritys tarvitsee asiantuntevasti laadittua liiketoimintasuunnitelmaa rahoitusneuvotteluiden pohjaksi. Liiketoimintasuunnitelman esittäminen neuvotteluissa luo luotettavan kuvan yrityksestä. Se kertoo rahoittajille myös yrittäjien osaamisesta ja tietotaidosta. Liiketoimintasuunnitelma auttaa monien käytännön rahoitusasioiden sopimisessa. Suunnitelma kanssa kannattaa kuitenkin lähestyä useampaa eri rahoittajaa. Silloin voidaan helpommin valita rahoittaja, jonka kanssa pystytään sopimaan mahdollisimman hyvät lainan takaisinmaksuehdot. Lainan korko on nimittäin yksi tärkeimmistä neuvoteltavista asioista. Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on yleensäkin tärkeä työkalu yrittäjälle ja kaikille sidosryhmille yritystoiminnan perustamisesta lähtien. Liiketoimintasuunnitelman päätarkoitus on yleisesti ottaen auttaa yritystä hankkimaan käyttöönsä liiketoiminnassa tarvittavat resurssit. Yrityksen aloitusvaiheen lisäksi liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yrityksen toimintojen kehittämiseen. (Koski & Virtanen 2005, 20; Raatikainen 2005, 34, 95.)

3.1 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Yrityksen perustamisen suunnittelu alkaa useilla kysymyksillä, joita yrityksen perustajat tai perustamista suunnittelevat henkilöt joutuvat kysymään itseltään. Tuleva yrittäjä joutuu miettimään, onko hänestä yrittäjäksi ja onko hänellä riittävästi osaamista sekä tarmokkuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjä on ensimmäinen ja tärkein tekijä yrityksen menestymisessä. Yrityksen tulevaisuus riippuu paljon yrittäjän ominaisuuksista ja henkilökohtaisista valmiuksista. Yrittäjän pitää myös pohtia, onko liikeidea toteuttamiskelpoinen, miten rahoitus järjestyy, kuinka toiminta saadaan kannattamaan ja minkälainen on vallitseva kilpailutilanne. (Hoffren 2002, 5; Kinkki & Lehtisalo 1999, 86.)

Kaikki liiketoimintasuunnitelman asiakokonaisuudet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Osa liittyy puhtaasti yrittäjään itseensä ja osa itse yrityshankkeeseen ja sen toteuttamiskelpoisuuteen. Kolmas osa-alue liittyy edellä mainitut asiat yhteen ja käsittelee niiden yhteensopi-

vuotta. Yrityksen perustamisessa ei riitä, että sitä ovat toteuttamassa oikeanlaiset henkilöt. Myös ajankohta voi olla väärä. Joitakin asioita voi lisäksi olla vaikeaa määritellä ja mitata, kuten yrittäjän sinnikkyyttä, mutta mahdollisimman moni asia liiketoimintasuunnitelmassa tulisi perustua tietoon. (Hoffren 2002, 5 - 6.)

Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma koostuu kahdeksasta sisältökohdasta: perustajan ja yrityshankkeen perustiedoista, yrityshankkeen kuvauksesta, yrityksen perustamisen ja suunnitellun liikeidean perusteluista, tulevasta liiketoiminnasta, pääoman tarpeesta ja rahoituksesta, kannattavan toiminnan edellytyksistä, yrityshankkeen SWOT-analyysistä ja yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Perustiedot yrityshankkeista sisältävät yrittäjän nimen, toimialan, toiminta-ajatuksen, toiminta-alueen ja sijaintipaikkakunnan. Perustiedot perustajista sisältää puolestaan perustajien nimen tai nimet, koulutuksen, kokemuksen, taloudelliset resurssit sekä perustamismotiivit. Organisaation kuvauksen katsotaan olevan yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista, sillä se toimii tärkeänä valintakriteerinä rahoittajille. (Hoffren 2002, 7; Koski & Virtanen 2005, 32.)

Kuvaus yrityshankkeesta käsittelee yrityksen tarvetta ja hyötyä asiakkaalle, sen imagoa, asiakkaita ja asiakasryhmiä, tuotteita ja palveluita, tapaa toimia sekä perustettavan yrityksen voimavaroja. Asiakkaalle koituvaa tarvetta tai hyötyä pohdittaessa on mietittävä, miksi asiakas ostaa tai tarvitsee yrityksen tuotteita tai palveluja. Imagoa rakennettaessa tärkeä kysymys on se, miksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun juuri omasta yrityksestä. Yritystä perustettaessa on ylipäättään mietittävä, ketkä tuotteita tai palveluja ostavat ja mitä tuotteita tai palveluja asiakkaille myydään. Tapa toimia pitää sisällään yrityksen toiminnan tyypilliset piirteet, moton ja arvot, tuotekehityksen ja markkinoinnin, tuotannon ja logistiikan, talouden ja hallinnon, hinnoittelun sekä yrityksen johtamisen. Perustettavan yrityksen voimavarat voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja henkisiin. Fyysisiä voimavaroja ovat mm. tilat ja koneet, taloudellisia varat ja velat ja henkisiä henkilöstö ja sen osaaminen, asennoituminen ja motivaatio. (Hoffren 2002, 10.)

Yrityksen perustamisen yleiset syyt ja perusteet ovat yrityksen ulkopuolella olevia tekijöitä ja syitä, joiden vuoksi yritys kannattaa perustaa. Tällaisia syitä ovat mm. kasvavat markkinat, markkinoille jäävä tila jonkin toisen yrityksen lopettaessa toimintansa tai kilpailuetu muihin yrityksiin verrattuna. Kilpailuetuja voi olla joko tilapäisiä tai pysyviä. Tavallisimmin kilpai-

luetu on väliaikainen. Tällaisia voivat olla mm. ylivoimaisesti parempi tuote, halvempi hinta tai tehokkaampi myynti. (Hoffren 2002, 13; Kinkki & Lehtisalo 1999, 71.)

Perustajasta johtuvat syyt pureutuvat kaikkiin niihin syihin, joilla voidaan perustella näiden olevan juuri oikeita henkilöitä perustamaan yritys. Tällaisia menestystekijöitä ovat useampi kuin yksi perustaja, perustajaryhmän jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen, alan koulutus ja työkokemus sekä vahvat taloudelliset resurssit. Kohdassa perustelut suunnitellulle liikeidealle esitetään perustelut esitetyille liiketoiminnallisille ratkaisulle, kuten miksi juuri tietyt tuotteet, palvelut ja asiakasryhmät. Perusteluja vaatii myös mm. valittu toimintatapa, yhtiömuoto ja sijainti. (Hoffren 2002, 16 - 17; Kinkki & Lehtisalo 1999, 86 - 87.)

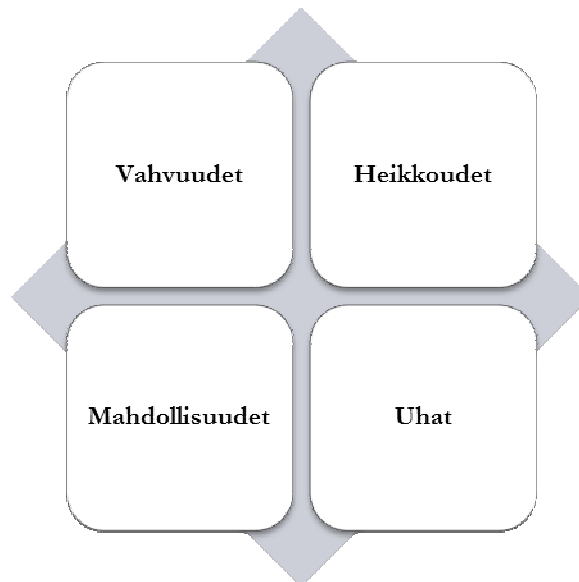
Perustettavan yrityksen tuleva liiketoiminta määrittelee tavoitteet ja asettaa vision. Visio on kuvaus tulevasta yrityksestä. Se määrittää, minkälainen yritys on tietyssä ajankohtana tulevaisuudessa. Vision luomisessa on tärkeää, että mahdollisuudet sen saavuttamiseksi ovat olemassa ja että yrityksen päätöksentekijät ja avainhenkilöt uskovat sen saavuttamisen olevan mahdollista. Sen on oltava uskottava, jotta tavoitteisiin pystyttäisiin sitoutumaan loppuun asti. Vision suunnittelu vaatii paljon työtä, sillä se on kaiken suunnittelun lopputuote. Tärkeää on myös huomata, että jokaisella yrityksellä on oltava visio. Se ohjaa yrityksessä tehtäviä valintoja ja johtaa näin oikeisiin ratkaisuihin. (Hoffren 2002, 19; Pitkämäki 2000, 86 - 87.)

Yritys tarvitsee pääomaa, rahoitusta ja vakuuksia. Pääoman tarve jaetaan investointeihin ja käyttöpääomaan. Investointeja ovat mm. maa-alueet, rakennukset ja koneet. Investointeja ovat kaikki ne kulut, jotka maksetaan ennen toiminnan käynnistämistä. Yrityksen kustannuksia laskettaessa on syytä varata rahaa ylimääräisiin ja yllättäviin menoihin. Myös investointeja ja käyttöpääomantarvetta laskettaessa kannattaa varautua ylimääräiseen rahanmenoon. Varsinkin silloin, kun yrityksessä joudutaan tekemään tuotekehitystä, saattaa tulojen saamiseen kulua pitkään aika. Yrityksellä tulisi olla käytössään omaa rahaa sen lisäksi, että rahaa on sitoutuneena käyttöpääomaan. Vierasta pääomaa yritys saa mm. pankeilta vakuutus- ja rahoitusyhtiöiltä. Yrityksellä on myös mahdollisuus hakea erilaisia tukia toiminnan aloittamiselle. (Hoffren 2002, 22 - 25; Koski & Virtanen 2005, 68.)

Kannattavan toiminnan edellytyksien selvittämiseksi lasketaan myyntikatetarve, myynti- ja myyntikatebudjetit sekä näistä yhdistetty tulosbudjetti. Myyntikatetarvetta laskettaessa ensin lasketaan yleensä ns. 0-tulos, jolla yritys ei tuota tappiota. Myynti- ja myyntikatebudjetteja

laskettaessa lasketaan budjetit erikseen esim. eri tuotteille tai kuukausille. Kannattavuutta tarkastellaan vähentämällä tuotoista kustannukset, minkä jälkeen tulos ilmoittaa jäädäänkö tappiolle vai voitolle. Kannattavuuden määrittelyssä tulee ottaa huomioon absoluuttinen ja suhteellinen kannattavuus, koska euromäärät eivät aina kerro kaikkea. (Hoffren 2002, 28 - 31; Kinkki & Lehtisalo 1999, 92, 109.)

Liiketoimintasuunnitelman viimeisessä vaiheessa, SWOT-analyysissä (kuvio 2), arvioidaan yrityshankkeen vahvat ja heikot puolet sekä mahdollisuudet ja uhkatekijät. SWOT-analyysi on työkalu yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien sekä ulkopuolisista tekijöistä johtuvien mahdollisuuksien ja uhkien analysoimiseen. Vahvuudet ja heikkoudet ovat siis hankkeen sisäisiä asioita. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan piilevät yrityksen toimintaympäristössä. Analyysin avulla yritys vertaa toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa. (Hoffren 2002, 35 - 36; Koski 2004, 14; Koski & Virtanen, 79.)



Kuvio 2. SWOT-analyysi (Koski 2004, 14)

Yrityksellä ei ole yleensä monia vahvuuksia, vaan sen menestyminen perustuu muutamaaan olennaiseen menestystekijään. Vahvuus, joka kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, on sen erityinen kilpailuetu. Kaiken kaikkiaan vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee. Heikkoudet ovat sitä vastoin menestymisen edellytyksiä, joita yritys ei hallitse. Mahdollisuudet ovat toimialalla vallitsevia tilanteita ja erityisesti sen muutoksia. Muutostilanteissa yrityksen tulee osata tarttua tilaisuuteen. Uhkatekijät saadaan ympäristöarvioinnin tuloksena. (Koski & Virtanen 2005, 79.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen nykytilannetta, kun taas mahdollisuudet ja uhat kuuluvat yrityksen toiminnan tulevaisuudennäkymiin. Vahvuuksiin ja heikkouksiin luetaan mm. yrityksen sijainti, taloudellinen asema, tuotteet ja palvelut, yrityskuva, asiakaskanta, markkina-asema, yrityksen koko, omistus ja strateginen osaaminen. Mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä ovat puolestaan kysynnän kehitys, lainsäädäntö, toimialan kehitysnäkymät, kilpailu, työvoima, tekninen kehitys, henkilöstökysymykset ja tilanne ja kehitys lähialueilla, kuten Venäjällä. (Hoffren 2002, 35 - 36; Koski & Virtanen 2005, 79.)

SWOT -analyysillä saatuja tuloksia pyritään hyödyntämään yrityksen toiminnan kehittämisessä. Analyysin yhteydessä pohditaan, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkouksia parannetaan, millä tavoin toimintaympäristön tuomiin mahdollisuuksiin tartutaan sekä miten toimintaympäristöstä syntyvät uhat torjutaan. (Koski 2004, 14 - 15; Koski & Virtanen 2005, 50.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoiminnan suunnittelu alkaa markkinatarpeen tunnistamisella sekä yrityksen ydinosaamisen ja siitä syntyvien tuote- ja palvelumahdollisuuksien tunnistamisella ja yhteensovittamisella. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkaa siis tietojen keräämisellä. Tietoa kerätään asiakkaista, kilpailijoista ja muusta toimintaympäristöstä. Tiedonkeruun keinoina voi käyttää mm. lehtileikkeiden keräämistä, markkinatutkimuksia sekä Internet-sivustoja. Tärkeitä tietoja yritys saa läheisiltä sidosryhmiltä ja asiakkailta. Tietoja kannattaa ryhmitellä ja tehdä suunnitelmista luonnoksia ranskalaisilla viivoilla. Puhtaaksi kirjoitettuja papereita tulisi antaa jollekin ulkopuoliselle luettavaksi. (Koski 2004, 8; Pitkämäki 2000, 19; Puustinen 2004, 63.)

Tiivistelmän kirjoittamiseen kannattaa varata aikaa. Sen kirjoittaminen kannattaa kuitenkin jättää viimeiseksi, vaikka se onkin valmiin liiketoimintasuunnitelman alussa. Tiivistelmä on rahoittajien ja tutkijoiden kannalta liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä osia, sillä he arvioivat koko liiketoimintaa sen perusteella. Tiivistelmän kirjoittamisessa on muistettava, että se toimii lukijan kiinnostuksen ja uteliaisuuden herättäjänä sekä ensivaikutelman luoja. Tiivistelmässä on tärkeää keskittyä vain olennaiseen ja se on osattava kirjoittaa lyhyesti. Tiivistelmässä liikeidea tulee selkeästi esiin. Siinä on syytä myös kertoa yrityksen tavoitteista. Tavoitteissa ei tarvitse olla vaatimaton, vaan yrittäjän kunnianhimon ja yrityksen tavoitteet voi näyt-

tää reilusti. Tiivistelmässä kerrotaan myös tietoja yrityksen omistuspohjasta ja rahoituksesta. Myös lyhyt analyysi markkinoista on paikallaan johdattamaan lukijaa itse markkinakuvaukseen ja muuhun liiketoimintasuunnitelmaan. (Koski & Virtanen 2005, 30; Puustinen 2004, 64.)

Varsinaisen liiketoimintasuunnitelman tekeminen kannattaa aloittaa markkina-analyysillä, koska sen tekemisestä saa kokonaiskuvan tilanteesta. Markkina-analyysiä varten on nähtävä vaivaa, sillä se paljastaa kuinka hyvin yrittäjä on ottanut asioista selvää. Yrittäjän tulee nimetä oman yrityksen toimiala sekä kertoa sen koosta, rakenteesta, kannattavuudesta, kasvusta ja kausivaihteluista. Lisäksi on määriteltävä onko ala kypsä ja vakaa vai nuori ja dynaaminen. Hyödyllistä on vielä nimetä tärkeimmät trendit, arvioida alan tulevaisuutta sekä esitellä alan kehityksen ennusteita. Markkina-analyysiin tuo uskottavuutta alan ennusteiden positiivisten ja negatiivisten ääripäiden huomioiminen. (Puustinen 2004, 64 - 65.) Arvioinnilla selvitetään toimialan keskeisiä menestymisen edellytyksiä (Pitkämäki 2000, 39).

Markkina-analyysissä asiakkaat jaetaan ryhmiin, jos se on mahdollista. Asiakkaita voidaan jakaa mm. iän, sukupuolen, arvojen ja ostokäyttäytymisen perusteella. Asiakkaiden ostopäätösten motiiveja voi puolestaan jaotella esimerkiksi laadun, mielihyvän ja rahan näkökulmista. Kannattaa miettiä myös, kuinka paljon asiakkaat näkevät vaivaa ostopäätöksen eteen vai tekevätkö he kenties ostoksia hetken mielihohteesta. Asiakkaiden nykyisten tarpeiden lisäksi voi miettiä, mitä tarpeita nykyiset tuotteet eivät pysty tyydyttämään. Kaiken kaikkiaan on olennaista nimetä tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät, joihin yrityksen kannattaa keskittyä. Tärkeää on myös tietää, kuinka paljon heitä on markkina-alueella. (Raatikainen 2005, 69; Puustinen 2004, 65.)

Markkina-analyysi sisältää kilpailijoista melko seikkaperäisen selvityksen. Suurennuslasin alle joutuvat näiden strategiat, tuotteet, kannattavuus sekä asema markkinoilla. Vahvuuksia ja heikkouksia arvioidessa keskitytään niihin heikkouksiin, joita oma yritys voi omassa toiminnassaan hyödyntää. Kilpailijoiden tuotteiden ja palvelujen laatu, markkinointi ja maine ovat kaikki asioita, jotka kiinnostavat markkina-analyysin tekijää. (Puustinen 2004, 65.) Markkina-analyysin avulla yritys arvioi oman asemansa muiden yritysten joukossa (Pitkämäki 2000, 39).

Markkina-analyysissä arvioidaan vielä muu toimintaympäristö sekä nimetään markkinoille tuloa rajoittavat esteet. Toimintaympäristöön voi vaikuttaa esimerkiksi viranomaisten säänte-

ly. Toimintaympäristössä arvioidaan myös yrityksen itsensä aiheuttamat vaikutukset, kuten työllisyys ja ympäristövaikutukset. Markkinoille tuloa rajoittavia esteitä ovat esimerkiksi muiden yritysten markkina-asema ja hintakilpailu. Tietoa kannattaa hakea myös juuri markkinoille siirtyvistä muista yrityksistä. Aloittavan yrityksen siirtyminen markkinoille suurten investointien kanssa voi aluksi näyttää synkältä. Liiketoimintasuunnitelmaa laativan yrittäjän tulee kuitenkin muistaa, että markkina-analyysi tulisi päättyä selvitykseen siitä, miksi kyseiselle yritykselle on tilaa markkinoilla ja mitä se voi tarjota. (Raatikainen 2005, 71; Puustinen 2004, 65 - 66.)

Markkina-analyysin teon jälkeen on helpompi keskittyä tiivistelmän kirjoittamiseen. Strategiaa kirjoitettaessa on perustietojen lisäksi muistettava perustella, miksi valittu liikeidea sopii juuri omalle yritykselle parhaiten ja miksi se tulee menestymään. Myös yrityksen arvoista voi kirjoittaa strategiaan. Tuotteista kerrottaessa on syytä tähdentää, miksi juuri oman yrityksen tuotteet ovat houkuttelevampia muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin verrattuna. Muutamalla sanalla voi selventää myös tuotteiden valmistusprosessia, käytettävää teknologiaa sekä tarvittavia investointeja. Henkilöstön osaaminen tulee kirjata tarkkaan paperille, vaikka yrityksessä olisi vain yksi henkilö töissä. Henkilöstöpolitiikkaa kannattaa kirjoittaa myös sellaiseen tilanteeseen, että yrityksessä työskentelee useampi henkilö. (Puustinen 2004, 67 - 68.)

Hinnoittelussa tuotteen ja palvelun tuotantokustannukset ovat tarkkaan lasketut. Laskujen perusteella arvioidaan sopiva myyntihinta tuotteille. Myös hintajoustoja kannattaa suunnitella sekä miettiä, voidaanko suurasiakkaille antaa alennuksia. Hinta-analyysin tulee perustua niin tuotteen tuotantokustannuksiin kuin vallitseviin markkinoihin. Hinnoittelun ohella pohdittavana on myös myynnin järjestäminen. Tähän liittyvät mm. myyntikanava sekä myynnin volyymi. Onnistunut markkinointi on edellytys myynnin onnistumiselle. Niinpä markkinoinnin suunnitteluun on syytä käyttää aikaa ja vaivaa. Jokainen yritys on erilainen, ja siksi suunnitelmia tehdessä täytyy osata keskittyä niihin asioihin, joilla on merkitystä. Toisissa yrityksissä toimintaan tarvitaan esimerkiksi lupia, joita toisissa yrityksissä ei tarvita lainkaan. (Puustinen 2004, 68 - 69; Selander & Valli 2007, 68 - 69.)

4 LIIKEIDEA LIIKETOIMINNAN PERUSTANA

Liikeidea kuvaa lyhyesti, miksi yritys on olemassa. Se vastaa kysymyksiin mitä, kenelle, miten ja millä. Liikeidea vastaa samalla kysymykseen: ”Miten yrityksen menestyy?” Liikeidea voi liittyä esimerkiksi tavaraan, palveluun tai valmistusmenetelmään. Hyvä liikeidea kertoo, mikä on yrityksen tuote, ketkä ovat sen potentiaalisia asiakkaita ja miksi asiakas ostaa tuotteen yritykseltä eikä sen kilpailijoilta. Se kertoo myös, mitä lisäarvoa tai hyötyä yritys tuottaa asiakailleen ja mistä asioista asiakas maksaa. Hyvä liikeidea on niin yksinkertainen, että se voidaan sanoa kahdessa lauseessa. Hyvällä liikeidealla on mahdollista saavuttaa hyvä taloudellinen tulos kohtuullisilla ponnistuksilla. Tällainen idea on usein esimerkiksi sellainen, joka säästää asiakkaan aikaa, vaivaa ja rahaa. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 52; Koski 2004, 8; Puustinen 2004, 42 - 43.)

Liikeideaa suunnitellessa on hyvä keskittyä siihen, mitä parhaiten osaa eikä yrittää tehdä vähän kaikkea (Puustinen 2004, 45). Liikeidean hiomisvaiheessa kannattaa miettiä tarkasti niitä osatekijöitä, joiden varassa yrityksen on tarkoitus menestyä, sekä sitä, mitä yritys voi tehdä paremmin kuin kilpailijat. Liikeidean ja koko yrittäjäksi ryhtymisen taustalla on halu ja tahto toimia yrittäjänä. Yritystoiminnan aloittaminen ja yrityksen menestys perustuvat hyvään ja toimivaan liikeideaan. (Holopainen 2010, 13.)

Yritysidea ja liikeidea ovat hämäävän lähellä toisiaan, mutta niissä on selkeä ero. Yritysidea on mikä tahansa sellainen idea, joka johtaa yrittämisen aloittamiseen. Liikeidea puolestaan tarkoittaa yritysideaa kertomalla kenelle, mitä, miten ja millaisella imagolla yritys aikoo liiketoimintaansa toteuttaa. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 16.) Yritysidea voi syntyä sattumalta tai vuosien pohdinnan tuloksena. Sen lisäksi, että idean avulla on tarkoitus ansaita rahaa, yritysidean avulla yrittäjä voi tehdä jotain mielenkiintoista ja haastavaa. Lopullisen liikeidean toimivuus arvioidaan laatimalla liiketoimintasuunnitelma. (Raatikainen 2005, 30.)

Liikeidean ei tarvitse olla mitenkään erikoinen tai maata mullistava. Sen ei myöskään tarvitse olla hyvä, kunhan se toimii. Suurin osa yrittäjistä soveltaa liikeideansa jostain vanhasta. Ideale on hyödyksi, jos se erottuu joukosta, mutta usein tavalliset liikeideat johtavat suurempaan menestykseen kuin hyvin erikoiset ideat. Tutuista tuotteista ja palveluista saa kehittämällä aikaan myyntimenestyksiä. Jo olemassa olevien tuotteiden kehittelyyn liittyy myös vähemmän riskejä. Luovuudella ja erikoistumisella saattaa kuitenkin saavuttaa hyvän kilpailuedun. Moni

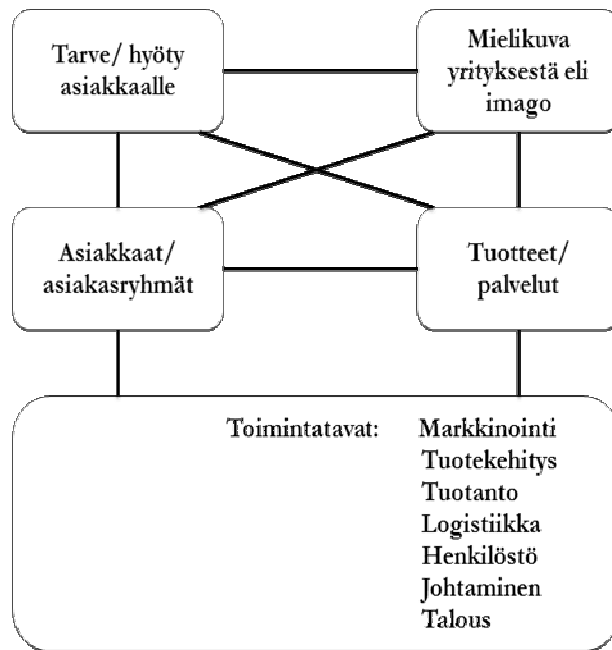
menestyvä yrittäjä myös myöntää lainanneensa konseptinsa ulkomailta. (Puustinen 2004, 41, 44.)

Joissain tapauksissa liikeidean merkitys jää hyvin vähäiseksi. Näin on esimerkiksi silloin, kun uusi yritys vain siirtyy markkinoille. Menestys voi johtua mm. siitä, että yritys tuo jonkin tuotteen tai palvelun lähemmäksi asiakasta, tai yksinkertaisesti siitä, että kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Joskus liikeidea on puolestaan valmiina odottamassa yrittäjää, joka ottaisi esimerkiksi hoitoonsa jonkin valmiin konseptin pyörittämisen. Tavallisesti uusi yritys tarjoaa ratkaisun johonkin markkinoilla olevaan ongelmaan tai pyrkii täyttämään jonkin asiakkaiden tarpeen. (Puustinen 2004, 42 - 43.)

Liikeidean luomiselle voi kerääntyä suuret paineet. Pärjätäkseen ja erottuakseen joukosta yrittäjän on keksittävä jotain ainutlaatuista, joka tekee hänen yrityksestään ainutlaatuisen kilpailukykyisen. Yhtenä pelonaiheena yrityksessä voi olla se, että jokin kilpaileva yritys voi varastaa helposti kopioitavan tuotteen pääpiirteissään jopa kahdessa viikossa. Markkinoilla haastavaksi voi myös muodostua se, miten erottua kilpailijoista. Muista erottuminen vaatii nykyään yhä enemmän, kun esimerkiksi tekniikka ja laatu ovat usein itsestäänselvyyskysymyksiä. (Nordström & Ridderstråle 1996, 40 - 41.)

4.1 Liikeidean rakenne

Liikeidea voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen (kuvio 3). Yksi osa listaa asiakkaan tarpeen ja hänen saamansa hyödyn. Toisessa osassa puolestaan määritellään yrityksen tuotteet ja palvelut. Yksi osa keskittyy asiakkaisiin ja asiakasryhmiin. Neljännessä osassa käsitellään yrityksen luomaa mielikuvaa eli imagoa. Viides osa käsittää toimintatavat, joihin kuuluvat markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja talous. (Raatikainen 2005, 31.)



Kuvio 3. Liikeideamalli (Raatikainen 2005, 31)

Liikeidea voidaan myös jakaa kolmeen osa-alueeseen: markkinoihin, tuotteisiin ja palveluihin sekä tapaan toimia. Kaikki eri osat yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Yrityksen menestymisen kannalta onkin erittäin tärkeää, että kukin osa-alue yhdistyy saumattomasti toisiin. Liikeideaa on tarvittaessa pystyttävä muuttamaan ja sopeuttamaan uusiin tilanteisiin. (Holopainen 2010, 15.)

Markkinat osiossa keskitytään siihen, miksi asiakas ostaa yrityksen tuotteita tai palveluja. On tärkeää tietää, minkä tarpeen tuote tai palvelu tyydyttää. Lisäksi tulee osata ajatella asiakkaiden uusia tarpeita ja sitä, kuinka kauan aikaa uusien käyttötottumusten omaksuminen kestää. Huomioitavaa on sekin, että samaa tarvetta voidaan tyydyttää useammallakin eri tuotteella tai palvelulla. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kilpailijat saattavat toimia ihan eri toimialoilla. Markkinoilla yrityksen tulee tietää, missä asiakkaat ovat ja ketkä ovat pahimmat kilpailijat. Yrityksen on määriteltävä omat heikot ja vahvat puolet kilpailijoihin verrattuna. (Holopainen 2010, 14; Puustinen 2004, 48 - 49.)

Yritys voi valmistaa joko aineellisia tai palvelutuotteita. Aineellisiin tuotteisiin voi liittyä palveluja tai palveluihin aineellisia tuotteita. Liikeideassa määritellään, mitä nämä tuotteet ovat. Tuotteet voivat lisäksi olla joko vakiotuotteita tai erikoistuotteita. Yritys voi lisäksi tavoitella laajaa asiakaskuntaa pienellä alueella tai kapeaa asiakaskuntaa laajalla alueella. Kaikilla tuotteilla on edelleen omat markkinansa ja kilpailukeinonsa. Asiakkaiden valintaperusteet liittyvät

mm. tuotteiden hintaan, laatuun, saatavuuteen, tuotteen erilaisuuteen ja tuotteen mukana tulleisiin palveluihin. Yrityksen on tärkeää tietää, minkä perusteella asiakas todennäköisimmin tekee valintansa. Kaikki nämä seikat huomioidaan tuote- ja palveluratkaisuissa. (Holopainen 2010, 14 - 15; Puustinen 2004, 48.)

Yrityksen toimintatavalla tarkoitetaan tapaa, jolla tuotteet ja palvelut saadaan aikaan. Olen-
nainen osa toimintatapaa ovat voimavarat, joita ovat niin henkiset, välineelliset kuin taloudel-
lisetkin voimavarat. Yritysjohdon on mietittävä, mitä voidaan tehdä itse ja mitä on hankittava
yrityksen ulkopuolelta. Yhtäläillä on mietittävä, minkälaista henkilökuntaa yrityksessä tarvi-
taan ja minkälaista henkilökuntaa yrityksen on mahdollista saada. Myös jokin uusi valmis-
tusmenetelmä voi olla ratkaiseva tekijä yrityksen toimintatavassa. (Holopainen 2010, 15.)

4.2 Liikeidean syntyminen ja kehittäminen

Yritysideoita syntyy useilla eri tavoilla. Se voi esimerkiksi syntyä harrastuksen, koulutuksen
tai keksinnön pohjalta, halusta lopettaa työttömyys tai ulkomailta saadun idean voimin. Yri-
tysidean voi niin ikään etsiä seuraamalla liike-elämän ammattilehtiä tai menemällä yritysväli-
tyskonsultin puheille. Joskus yritysidea syntyy täyttämään markkinaraon, kun jollekin tuot-
teelle tai palvelulle on kysyntää, mutta niiden tarjoajaa ei ole. Toisinaan taas vuosien työko-
kemus luovat pohjan oman yrityksen pystyttämiseksi. (Raatikainen 2005, 19 - 18.)

Liikeidea tulee harvoin kerralla valmiiksi. Yleensä liikeidean työstäminen vaatii kypsyttelyä.
Se vaatii tavallisesti myös syvällistä tekniikan, asiakaskäyttäytymisen sekä yleensä koko toimi-
alan ymmärtämistä. Liikeidean työstämisessä on mukana useitakin henkilöitä, jotka käyttävät
sen hiomiseen omaa tietämystään. Tämä ei kuitenkaan pois sulje sitä, etteivätkö vasta-
alkajatkin pystyisi keksimään mullistavia liikeideoita. Liikeidean kehittelyyn kuluva aika vaih-
telee tapauskohtaisesti. Tavallisesti siihen menee kuitenkin yli kuukausi. Joidenkin tuotteiden
kehittelyyn voi kulua aikaa vuosiakin. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Liikeideaa kehitellessä yksi tärkeimmistä asioista on miettiä, miksi asiakas ostaisi juuri minulta
ja mikä on yrityksen kilpailuetu muihin nähden. Mikäli yrittäjä ei osaa vastata näihin kysy-
myksiin, on koko yrityksen tulevaisuus vaakalaudalla. Liikeidea ei tästä huolimatta ole mikään
pitkä selonteko vaan lyhyt ja ytimekäs. Liikeideaa työstäessä kannattaakin listata yrityksen

tuotteen plussat ja miinukset sekä ominaisuudet. Tässä vaiheessa yrittäjälle tulisi olla selvänä mitä hän tekee ja miksi. Yrittäjän tulee alusta lähtien miettiä, mitä asiakkaat haluavat, mitä he tarvitsevat, miten he käyttäytyvät ja mikä on heidän maksukykinsä. (Ilmoniemi ym. 2009, 53; Puustinen 2004, 47 - 48.)

Liikeidean suunnitteluvaiheessa on hyvä ottaa huomioon myös kilpailijat. Yrittäjän kannattaa ottaa selvää, mitä kilpailijat tekevät ja miten he toimivat markkinoilla. Kilpailijat saattavat nimittäin tarjota asiakkaille juuri vastaavaa tuotetta tai palvelua, mitä yrittäjä itse on suunnittelemassa. Kilpailijoilla saattaa myös olla mahdollisuus kopioida nopeasti uusi tuote, mikäli se näyttää menestyvän. Kilpaileviin yrityksiin pääsee tutustumaan esimerkiksi heidän Internet-sivustoilla ja alan messuilla tai käyttämällä heidän palvelujaan. Myös kilpailijoista kannattaa listata plussat ja miinukset. Liikeideaa suunnittelevan yrittäjän on syytä ottaa huomioon, että myös muiden alan yritykset voivat olla oman yrityksen kilpailijoita. Kilpailijoiden ohella yrittäjän kannattaa olla perillä vallitsevista trendeistä, sillä on järkevämpää lähteä kasvaville kuin kypsille markkinoille. (Ilmoniemi ym. 2009, 52; Puustinen 2004, 49.)

Liikeidean toimivuutta voi testata erilaisilla kysymyksillä. Mikäli johonkin kysymykseen ei ole vastausta, vaatii liikeidea vielä hiomista. Yrittäjän tulisi pystyä liikeidean pohjalta sanomaan, mitä yritys tekee, mikä on sen tuote, miksi yritys menestyy, mikä on sen asiakaskunta sekä mitkä ovat sen kilpailijat. Liikeidea on yleensä hyvä, mikäli näihin kysymyksiin löytyy asialliset ja hyvät vastaukset. (Puustinen 2004, 50.) Liikeidean arvioinnissa kannattaa muistaa, että oma näkemys omasta ideasta on usein liian myönteinen. Kaikki ideat eivät ole käyttökelpoisia. (Jokela & Anneberg 1995, 87.)

Liikeideaa kannattaa testata myös esittelemällä se muille. Aluksi sen voi esitellä lähipiirille ja ystäville. Ideasta kannattaa puhua mahdollisimman monelle, jotta yrittäjä saisi mahdollisimman monta mielipidettä kuultavakseen. Tutuilta ja ystäviltä saa hyvää palautetta, mutta yrittäjän kannattaa erityisesti keskittyä niihin kommentteihin, jotka kohdistuvat suoraan liikeideaan eikä yrittämiseen yleensä. Mielipiteitä on syytä kuulla myös muilta yrittäjiltä sekä työksensä yrittäjiä neuvovilta ammattilaisilta. Mielipiteitä haluavan yrittäjän on vaikeaa jäädä vaille vastausta, sillä Suomessa julkisen sektorin neuvontapalveluissa työskentelee yli 10 000 ihmistä. Liikeideasta kerrottaessa on helppo huomata, mikäli liikeidea on muotoiltu liian seikkaperäisesti tai epäselvästi, sillä usein käy niin, etteivät kuulijat aluksi ymmärrä, mistä on kysymys. (Jokela & Anneberg 1995, 87; Puustinen 2004, 53.)

Liikeidean epäselvyys voi johtua muistakin syistä. Sen esittelyvaiheessa voi nousta esiin ongelmia, jotka vaativat ratkaisun. Ongelmien ilmaannuttua niitä pyritään poistamaan parantamalla ja tarkentamalla liikeideaa. Korjaustoimenpiteiden jälkeen liikeidean uskottavuutta arvioidaan uudelleen mm. markkinamahdollisuuksien näkökulmasta. Prosessin aikana liikeidean uskottavuus ja toteuttamiskelpoisuus saavat kypsän muodon. Mitä laajemmin ja syvällisemmin liikeideaa arvioidaan, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä markkinoilla. Samalla yrittäjä voi harjoitella sijoittajien kanssa käytäviä keskusteluja varten. (McKinsey & Company 2000, 30.)

4.3 Valmis liikeidea

Valmiin liikeidean kuvauksen tulee olla muidenkin kuin asiantuntijoiden ymmärrettävissä. Kuvauksessa käsitellään ongelmaa ja sen ratkaisua. Siinä kerrotaan, mikä ideassa on uutta ja mikä on asiakkaan saama hyöty sekä miten suuri asiakkaan saama hyöty on. Kuvauksessa ilmennetään myös patenttitilannetta. Liikeideaa voidaan havainnollistaa visuaalisilla keinoilla, kuten kuvilla tai palvelun kuvauksella. Liikeidean kuvauksessa tulee välttää teknisiä yksityiskohtia. (McKinsey & Company 2000, 57.)

Hyvä liikeidea kannattaa suojata. Sen voi suojata patentti- ja rekisterihallituksen myöntämällä patentilla, hyödyllisyysmallilla eli pikkupatentilla, mallioikeuksilla, rekisteröidyllä tavaramerkillä tai toiminimellä. Nämä suojauskeinot ovat nimeltään teollisoikeuksia. Niitä voi hakea tuotteille, pakkauksille ja tuotenimille. Patentoinnin tarkoituksena on idean omistajan yksinoikeus omaan tuotteeseensa tai menetelmäänsä. Patentointi antaa etumatkaa kilpailijoihin nähden sekä tarvittavaa aikaa ja rauhaa, jotta kehittämistyö saataisiin valmiiksi. Pikkupatentit suojaavat sellaisia keksintöjä, joiden taso ei riitä oikeaan patenttiin. Tuotteen ulkomuoto suojataan mallioikeudella. Tavaramerkki puolestaan erottaa yrityksen tuotteet ja palvelut muiden yritysten vastaavista tuotteista ja palveluista. Rekisteröity toiminimi antaa nimen käyttöön yksinoikeuden. (Raatikainen 2005, 47.) Alkavan yrityksen tulee myös varmistaa etukäteen, ettei loukkaa toisen tavaramerkkioikeuksia suunnitellessaan tuotetta ja markkinointia (Ilmoniemi 2009, 378).

5 YRITYSTOIMINNAN RAHOITTAMINEN

Yritykseen sijoitetaan rahaa liikeidean toteuttamiseksi. Yrityksen rahoitus on yksinkertaisimmillaan sitä, että yrityksessä tehdään investointeja, jotka tuottavat enemmän kuin niiden rahoittamisesta aiheutuu kustannuksia. Tällöin yritys tuottaa voittoa omistajilleen. Mikäli yritys ei kykene tekemään onnistuneita investointeja, se alkaa syömään omistajiensa varoja eikä yrityksen toiminnan jatkaminen kannata. Yrityksen rahoitus jaetaan kahteen osaan taseen mukaisesti (taulukko 1). Vastaavaa -puolella pyritään saamaan yrityksen rahoille mahdollisimman suuri voitto. Vastattava -puolella sen sijaan pohditaan, mistä rahoitusta saadaan mahdollisimman edullisesti ja miten investoinnit rahoitetaan omalla ja vieraalla pääomalla. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 17; Niskanen & Niskanen 2007, 9.)

Taulukko 1. Toimivan yrityksen pelkistetty tase (Niskanen & Niskanen 2007, 10)

Omaisuserät eli vastaavaa (euroa)	Rahoituslähteet eli vastattavaa (euroa)
Pitkävaikutteinen omaisuus	Oma pääoma
- Investoinnit käyttöomaisuuteen	Pitkäaikaiset velat
- Tutkimus- ja tuotekehitysmenot	Lyhytaikaiset velat
Lyhytvaikutteinen omaisuus	- Ostovelat
- Myyntisaatavat	- Muut lyhytaikaiset velat
- Varastot	

Pääpiirteissään yrityksen rahoitus muodostuu kolmen ydinkysymyksen ympärille. Ensinnäkin yritysjohton tulee olla tietoisia siitä, mihin investointikohteisiin kannattaa sijoittaa sekä kuinka pitkän aikavälin sijoituksia yritys tekee. Investoinnit ovat pitkäaikaista käyttöomaisuutta. Niitä ovat mm. rakennukset, koneet ja laitteistot, joita hankitaan yritystoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Toiseksi yritysjohton tulee miettiä, mistä hankitaan rahoitus investointien toteuttamiseksi. Investointeja voidaan rahoittaa mm. omistajien sijoituksilla, toiminnasta kertyvillä voitoilla tai pankkilainoilla. Rahoituspäätöksissään yritys määrittelee, mikä on oman pääoman ja vieraan pääoman suhde rahoituksesta. Kolmas ydinkysymys on päivittäisen rahoitushuollon järjestäminen. Rahojen on esimerkiksi riitettävä päivittäisten laskujen maksamiseen. On myös pidettävä huolta siitä, että saatavat velallisilta saapuvat ajoissa. Kaikki yrityksen rahoitusjohton kysymykset kytkeytyvät näiden ydinkysymysten ympärille. (Martikainen & Martikainen 2009, 11 - 12; Niskanen & Niskanen 2007, 9.)

Yrityksen käytettävissä olevaa rahaa kutsutaan likviditeetiksi. Rahaa on aina oltava yrityksen juoksevista menoista huolehtimiseen. Käteisvaroja tarvitaan mm. toiminnan toteuttamiseen ja tuottojen maksamiseen sijoittajille. Riittävän käyttörahan lisäksi yrityksen on oltava vakavarainen. Vakavaraisuus tarkoittaa sitä, ettei yritys ole ottanut liikaa velkaa suhteessa tuotto-odotuksiin. Alkavan yrityksen rahoittamisessa on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksessä määritellään mahdollisimman tarkasti kaikki menot sekä se, kuinka paljon myyntiä menojen kattamiseksi on oltava. Maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden lisäksi yritysjohto tarvitsee jatkuvasti tietoa myös kannattavuudesta kyetäkseen tekemään rahoituspäätökset. (KHT-yhdistys - Föreningen CGR ry 2010, 12; Mäkinen 2002, 23; Raatikainen 2005, 102 - 103.)

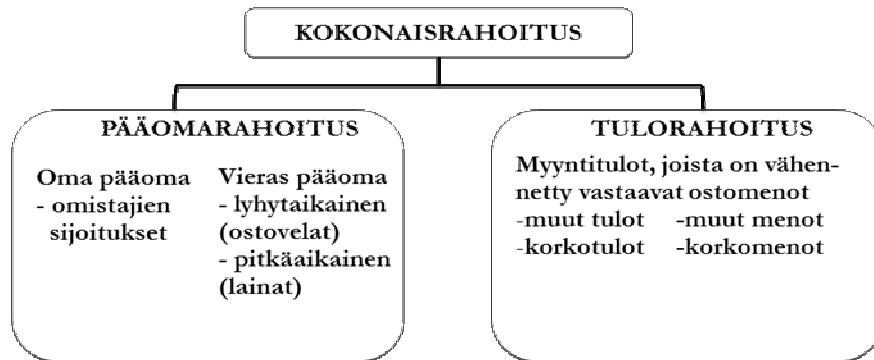
Rahoitusmarkkinoiden tehtävä on ohjata rahoituksen yli- ja alijäämiä sinne, missä niitä tarvitaan eli mahdollisimman tuottaviin investointikohteisiin. Tämä perustuu siihen, että osalla markkinoilla toimivista yrittäjistä ja yksityisistä henkilöistä on kannattavia investointeja enemmän kuin pääomaa ja osalla taas on käytössään sijoituksiin käytettävissä olevaa rahaa. Varat virtaavat ylijäämäsektorilta alijäämäsektorille. Tyypillisesti kotitalouksista yrityksiin. Varat voivat siirtyä rahoituksen välittäjien, kuten pankkien kautta, tai suoraan rahoitusmarkkinoiden, kuten pörssin kautta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 12; Martikainen & Martikainen 2009, 17.)

Investoinneille asetettavat tuottovaatimukset perustuvat sen rahoitukseen käytettävän pääoman kustannuksiin. Rahoituksen lähteestä riippumatta pääomalla on aina kustannuksia. Pääoman kustannukset ovat sijoittajien tuottovaatimuksia. Kukaan ei lainaa rahaa ilmaiseksi ilman riskilisää. Kukaan ei myöskään laita rahaa osakkeisiin, ellei ole odotettavissa, että niiden arvo olisi tulevaisuudessa suurempi kuin ostohetkellä. Lisäksi yrityksen tarjoaman tuoton tulee olla kilpailukykyinen, sillä sijoittajilla on markkinoilla useita kohteita, joihin sijoittaa rahansa. (Knüpfer & Puttonen 2009, 30 - 31.)

5.1 Rahoituksen lähteet

Yritys voi rahoittaa toimintaansa käyttämällä rahaa useista eri lähteistä, ja rahoitusmarkkinat kehittyvät kaiken aikaa. Esimerkiksi pankit ja vakuutuslaitokset yhdistyvät, uusia rahoittajia tulee markkinoille ja rahoitus kansainvälistyy. Yrityksen rahoitus jaetaan tulorahoitukseen ja pääomarahoitukseen (kuvio 4). Pääomarahoitus jaetaan omaan ja vieraaseen pääomaan ja

vieras pääoma edelleen lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen. Lyhytaikainen vieras pääoma on maksettava takaisin vuoden kuluessa. Pitkäaikaisessa vieraassa pääomassa takaisinmaksuaikaa on yli vuosi. (Raatikainen 2005, 92.)



Kuvio 4. Yrityksen kokonaisrahoitus (Kinkki & Lehtisalo 1999, 119)

Oma ja vieras pääoma

Yrityksen pääomarahoituksen jako omaan ja vieraaseen pääomaan on karkea jako. Oma pääoma koostuu omasta ulkoisesta ja omasta sisäisestä pääomasta. Ulkoinen oma pääoma tarkoittaa osakkeita myymällä hankittua pääomaa eli osakeantia. Sisäinen oma pääoma on puolestaan liiketoiminnan voittona saatua kassavirtaa eli tulorahoitusta. Tulorahoitus saadaan, kun myyntituloista vähennetään vastaavat menot, kuten ostomenot. Omaan rahoitukseen kuuluu myös yrittäjän oman rahan sekä hänen omaisuuden sijoittaminen yritystoimintaan. Sijoitettava omaisuutta ovat mm. koneet ja laitteet. Omaan rahoitukseen luetaan myös avustukset. Avustukset ovat rahaeriä, joita yrittäjän ei tarvitse maksaa takaisin. Niitä voi saada esimerkiksi tuotekehitykseen, viennin aloittamiseen sekä kone- ja laiteinvestointeihin. (Knüpfer & Puttonen 2009, 29 - 30; Mäkinen 2002, 47; Raatikainen 2005, 92 - 93.)

Vieras pääoma koostuu pankkilainoista, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotoista, rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodoista, julkisista tuista, EU:n tarjoamista rahoitusmahdollisuuksista sekä kansainvälisten rahoituslaitosten rahoituksesta. Muita rahoitusvaihtoehtoja ovat osamaksu, leasing-rahoitus, factoring-rahoitus sekä ostolaskurahoitus. Osamaksussa omistussuhde vaihtuu vasta viimeisen maksuerän suorituksen jälkeen. Leasing-rahoituksella yritys vuokraa omaisuutta pitkäaikaiseen käyttöön. Factoring-rahoituksessa yritys voi jouduttaa tulevaa rahavirtaa myymällä myyntisaamiset rahoitusyhtiölle. Ostolaskurahoituksessa puolestaan yritys saa maksuaikaa laskuilleen antamalla rahoitusyhtiön maksaa laskut ja maksamalla rahoitusyh-

tiölle myöhemmin. (Koski & Virtanen 2005, 69; Mäkinen 2002, 69; Raatikainen 2005, 93 - 94.)

Omassa ja vieraassa pääomassa on kummassakin omat hyvät ja huonot puolensa. Siksi yrityksissä tehdään investointeja käyttäen sekä omaa että vierasta pääomaa. Oman pääoman hyviä puolia ovat sen antama äänioikeus ja korkeat tuotto-odotukset ja osingot. Huonoja puolia ovat puolestaan suuremmat riskit ja sijoittajan asema konkurssitilanteessa. Lainanantajan asema on pieniriskisempi. Hän ei kuitenkaan saa rahoilleen yhtään isompaa tuottoa, vaikka yrityksellä menisi kuinka hyvin tahansa. Lainanantaja saa aina sovitun koron rahalleen. Riskistä johtuen oman pääoman katsotaan olevan vierasta pääomaa kalliimpaa, sillä sen tuottovaatimukset ovat suuremmat. (Knüpfer & Puttonen 2009, 31; Leppiniemi & Puttonen 2002, 153; Martikainen & Martikainen 2009, 89.)

Sisäisessä omassa pääomassa ja ulkoisessa omassa pääomassa on niissäkin myös omat hyvät ja huonot puolensa. Tulorahoitus on kustannusvapaata pääomaa, jonka vuoksi sitä pidetään usein ilmaisena pääomana. Yritys voi hankkia tulorahoituksella edelleen tuottoja maksamalla sitä osinkoina osakkeenomistajille, jolloin nämä voivat sijoittaa rahaa edelleen. Yritys voi vaihtoehtoisesti pitää suuren osan voitoista ja pyrkiä hankkimaan pääomalle paremman tuoton, kuin mitä sijoittajat pystyvät. Tulorahoituksen käyttäminen investointien rahoittamiseen estää kuitenkin uusien sijoittajien osallistumisen osakeantiin. (Knüpfer & Puttonen 2009, 33, 36.)

Erityisesti perheyhtiöt käyttävät tulorahoitusta hankkiakseen lisää omaa pääomaa, sillä yritys on usein merkittävä osa heidän varallisuuttaan, eivätkä yrityksen perustajat halua sijoittaa enempää rahaa yritykseen muuta kuin kriisitilanteessa. Tulorahoituksen ensisijainen tarkoitus on kuitenkin hoitaa jokapäiväiset maksut ja pitää toimintaa yllä. Yritysten johdot suosivat yleensä tulorahoituksen käyttöä toiminnan rahoittamiseksi, koska sen käyttöä ei tarvitse perustella kriittisille rahoitusmarkkinoille. Tulorahoitus on myös edullista rahoitusta, koska siitä ei aiheudu liikkeeseenlaskukustannuksia. Tulorahoitus on kaikesta huolimatta myös luonteeltaan epävarma rahoituslähde, sillä huonoina vuosina voittoja ei synny. Tulorahoituksen helppous ja edullisuus johtaa usein myös kannattamattomiin ja turhiin investointeihin. Kuten sanottu, pääoman hankkiminen osakeannin avulla johtaa investoinnin kriittiseen tarkasteluun. Tulorahoitus on joka tapauksessa yritysten suosituin rahoitusmuoto. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 119; Knüpfer & Puttonen 2009, 36, 38.)

Omaa pääomaa yrityksellä tulisi olla tarpeeksi suhteessa velkarahaan, jotteivät rahoitus- ja konkurssiriskit pääsisi kasvamaan liian suuriksi. Liian suuri velkarahan osuus johtaa suureen oman pääoman tuottovaatimukseen. Rahoituksen suunnittelussa on osattava ennakoida, kuinka suuren lainamäärän korot ja lyhennykset yritys pystyy hoitamaan. Oma pääoma on yritysjohtajan kannalta joustavaa maksettaessa maksuja huonompina vuosina, sillä omasta pääomasta maksettavia osinkoja voidaan tällöin pienentää. Vieras pääoma on kuitenkin yritykselle halvempaa pienempien tuotto-odotusten vuoksi. Vieraassa pääomassa myös liikkeellaskustannukset ovat pienempiä kuin osakeannissa. Vierasta pääomaa käytettäessä ei luovuteta äänivaltaa yrityksen ulkopuolisille osapuolille. Lisäksi vieraassa pääomassa on se etu, että korkomaksut ovat verovähennyskelpoisia poiketen osingoista, jotka verotetaan kahteen kertaan. (Knüpfer & Puttonen 2009, 37; Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996, 77.)

5.2 Aloittavan yrityksen rahoituslaskelmat

Yrityksen toiminnan alkaessa liikeidea muutetaan rahaksi erilaisilla laskelmilla ja budjeteilla. Laskelmia tehtäessä liikeidea täsmentyy, kun sen eri osa-alueita käydään läpi. Pitkän aikavälin rahoituslaskelmat käsittelevät kannattavuutta ja rahoituksen tasapainoa, kun taas lyhyen aikavälin laskelmat keskittyvät maksuvalmiuteen. Budjetit ovat työkalu yrityksen rahoituksen suunnittelussa. Yrityksessä tehtäviä osabudjetteja ovat myynti- ja ostobudjetti, varastobudjetti ja kiinteiden kustannusten budjetti. Näistä kootaan lopuksi yksi pääbudjetti. Investointi- ja käyttöpääomalaskelma kuuluvat yrityksen rahoitustarpeen laskelmiin. (Alikoski ym. 2009, 108; Leppiniemi & Puttonen 2002, 39.)

Rahoitusbudjetti on pääbudjetti, josta ilmenee yrityksen rahavirrat, joita ovat sekä tulevat ja menevät maksut. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjettia nimitetään kassa- eli maksuvalmiusbudjetiksi. Rahoitusbudjetti kuvaa yrityksen ennustettua rahavirtaa ja se laaditaan arvonlisäverollisin luvuin. Jokaisen kuukauden rahojen riittävyys nähdään laskemalla kaikkien osabudjettien kassaan- ja kassastamaksut yhteen. Rahoitusbudjettiin kuuluvat myös lainojen nostot ja lyhennykset sekä yksityisotot ja sijoitukset. (Alikoski ym. 2009, 115; Martikainen & Martikainen 2009, 130 - 131.)

Toinen pääbudjetti on tulosbudjetti, joka kertoo yrityksen budjetoidun tuloksen. Tulosbudjettiin kuuluvat yrityksen myyntituotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tulostavoite. Tämä budjetti laaditaan aina arvonlisäverottomin luvuin, koska arvonlisävero on yritykselle läpikulkuerä, joka ei vaikuta yrityksen tulokseen. Pienissä yrityksissä tulosbudjetti laaditaan alhaalta ylöspäin siten, että syntyvät kustannukset luetteloidaan ja niille määritellään hinnat. Tämän jälkeen lasketaan, kuinka paljon myyntituottoja tarvitaan, jotta kustannukset ja haluttu voittotavoite saadaan katetuksi. Aloittavan yrittäjän tulisi laatia tulosbudjetti ainakin ensimmäiseksi vuodeksi, mutta useat rahoittajat vaativat sen liitteeksi 3 - 5 vuodelle. (Alikoski ym. 2009, 115, 117.)

Yrityksen toiminnan alkaessa yrittäjän on varauduttava siihen, että kuluja syntyy jo ennen toiminnasta saatavia tuloja. Rahaa kuluu mm. myytävien tuotteiden ostamiseen tai valmistamiseen sekä erilaisiin tarvikkeisiin, vuokriin, puhelinkuluihin, palkkoihin, energiaan ja vieraan pääoman kustannuksiin. Rahoitustarpeen laskelmassa yrittäjän tulee laskea kaikki toiminnan aloittamisesta syntyvät kustannukset sekä ensimmäisten toimintakuukausien aikana syntyneet kustannukset, joita ei vielä pystytä kattamaan tulorahoituksella. Näistä kuluista muodostuu tarvittava käyttöpääoma. Joissakin yrityksillä voi kulua useitakin kuukausia, ennen kuin yritykselle alkaa kertyä myyntiä. Yrittäjän ei tule myöskään unohtaa laskea mukaan omaan talouteensa tarvittavaa rahaa. (Alikoski ym. 2009, 108 - 109; Koski 2005, 68; Niskanen & Niskanen 2007, 11.)

Käyttöpääoman tarpeen laskeminen on käytännöllistä hoitaa laskukaavalla, jossa myyntituotot jätetään nollassa todellisen pääoman tarpeen saamiseksi. Tällöin muuttuvat kustannukset määrittelevät myyntikatteen. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi alkuvaraston ostot. Varsinainen käyttöpääoman tarve eli käyttökate saadaan, kun muuttuviin kustannuksiin lisätään edelleen kiinteät kustannukset. Kiinteitä kustannuksia ovat henkilöstöstä, vuokrista, markkinoinnista ja muista kiinteistä kustannuksista aiheutuneet kustannukset. Kaiken kaikkiaan yrityksen toiminnan aloittamiseen tarvittava kokonaisrahamäärä muodostuu investoinneista ja toiminnan aloittamiseen tarvittavasta käyttöpääomasta. Näihin lisätään kuitenkin vielä kustannusylitysvaraus, joka on suuruudeltaan 15 - 30 % investointien ja rahantarpeen yhteismäärästä. Sen jälkeen, kun yrittäjä on saanut laadittua rahoitustarpeen laskelmat, voi hän siirtyä miettimään, mistä tarvittava rahamäärä saadaan. (Alikoski ym. 2009, 109; Niskanen & Niskanen 2007, 9.)

5.3 Aloittavan yrityksen toiminnan rahoittaminen

Pienyritystä perustettaessa rahoitus tulee usein omistajilta itseltään tai lähipiiristä. Yritystä aloitettaessa on oltava rahaa perusinvestointeihin. Toiminnan alkuvaiheessa tulisi olla käyttö-pääomaa vähintään 2 kuukauden palkka ym. kustannuksia vastaava summa. Ulkopuolista rahaa tarvitaan yleensä siinä vaiheessa, kun yritys laajenee ja alkaa kehittää toimintaa. Silloin kysymykseen tulevat erilaiset ulkoisen rahoituksen muodot. Sen lisäksi, että alkavan yrityksen tulisi tarkkaan harkita, minkä ulkopuolisen rahoittajan se valitsee, yrityksen tulisi käyttää vain yhtä pankkia. (Raatikainen 2005, 95.)

Aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelussa keskeisiä tekijöitä ovat yritystoimintaan sijoitettavissa olevan pääoman määrä, käytettävissä olevat vakuudet sekä lainan korko. Aloittavan yrittäjän tulee myös selvittää olisiko hänelle tarjolla julkista rahoitusta tai tukea. Sijainti eri tukialueilla vaikuttaa tukien saantiin. Sijaintipaikkakunnan lisäksi myös toimiala vaikuttaa tu-
kiin ja niiden suuruuteen. (Holopainen 2010, 157; Kinkki & Lehtisalo 1999, 122.)

Yrittäjän käytössä oleva oma pääoma antaa rahoittajien silmissä uskottavuutta hankkeeseen. Yrittäjällä tulisi olla vähintään 20 % koko hankkeen pääomatarpeesta, mutta pienemmissä hankkeissa vielä tätä suurempi osuus. Yrittäjän on osattava myös arvioida tulevan yrityksen tai hänen oman omaisuutensa vakuusarvo, mikä kertoo, kuinka paljon hänen on mahdollista saada lainarahaa. Lopullisen vakuuden arvon määrittää kuitenkin aina lainanantaja sen hetki-sen markkinatilanteen mukaan, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi asunto-osakkeen va-
kuusarvo on tavallisesti enintään 70 % asunnon markkinahinnasta. (Holopainen 2010, 157.)

Alkava yritys kohtaa usein erilaisia rahoitusongelmia varsinkin toimintansa alkupuolella. Yri-
tyksen rahoituksessa voi kuitenkin säästää. Aloittavan yrityksen kannattaa pohtia huolellisesti tarvitsemiaan alkuinvestointeja ja tehdä vain välttämättömät investoinnit toiminnan aloitta-miseksi. Yritys voi säästää tekemällä harkittuja ratkaisuja mm. toimitilojen suhteen. Toimiti-
lojen hankinnassa kannattaa pohtia erityisesti sijaintia. Yrityksen kannattaa myös selvittää laajentamismahdollisuudet jo alkuvaiheessa sekä tuleeko halvemmaksi kunnostaa vanhoja liiketiloja vai rakentaa uusia. Toimitiloihin liittyvien säästöjen lisäksi yritys voi säästää teke-
missään laite- ja koneinvestoinneissa, sillä hyväkuntoinen käytetty kone tai laite vastaa usein uutta, mutta tulee huomattavasti edullisemmaksi. (Karjalainen 1999, 111; Raatikainen 2005, 103 - 104.)

Aloittava yritys voi tehdä edullisia rahoitusratkaisuja, jotta maksuvalmius voidaan pitää riittävänä. Yrittäjän kannattaa pitää mielessä, että yrityksen alkuvuosina lisärahaa tarvitaan yrityksen toiminnan kasvattamiseen. Lainojen takaisin maksua ei näin ollen kannata mitoitaa liian lyhyelle ajanjaksolle. Alkavalla yrityksellä on käytössään lukuisia keinoja maksukykynsä parantamiseksi. Yritys voi mm. nostaa pitkäaikaisia pankkilainoja, sopia uusia lainojen lyhennysten maksuaikatauluja, käyttää hyödykseen avustuksia ja tukia, käyttää lyhyempiä maksuajkoja myyntisaamisiensa perinnässä sekä tehdä investointeja osamaksulla. Yritys voi myös esimerkiksi koittaa parantaa tulorahoitusta tuotannon tehokkuudella tai hinnoittelulla. (Karjalainen 1999, 111 - 112.)

5.3.1 Pankkilainat

Pankkilaina on yleisin vieraan pääoman lähde (Holopainen 2010, 158). Rahalla on hintansa ja se määräytyy viitekoron ja asiakaskohtaisen marginaalin mukaan. Tavallisimpia viitekorkoja ovat euribor ja pankkien omat prime-viitekorot. Euribor lasketaan viikon ja 1 - 2 kuukauden korkojaksoille. Pankkien prime-korko on puolestaan niiden itsensä määräämä viitekorko, joka määräytyy rahan kysynnän ja tarjonnan mukaan. Koron lisäksi pankkilainojen kustannuksiin kuuluvat luotonvarausprovisio ja toimitusmaksu. Luotonvarausmaksu on tavallisesti 1 - 2 prosenttia lainan määrästä. Toimitusmaksu voi olla kiinteä tai lainan määrään suhteutettu. (Raatikainen 2005, 96.)

Pankkilainoja ei saa ilman vakuuksia. Vakuuksien avulla rahoittaja varmistaa, että saa saatavansa, mikäli lainan saaja ei maksa lainan lyhennyksiä ajoissa. Yleisimpiä käytettyjä vakuuksia ovat kiinnitys, pantti, takaus ja konvenantit. Kiinnitystä voi hakea kiinteistöön, tonttiin tai asunto-osakkeeseen. Tavallisesti vakuusarvo on 70 - 80 % todellisesta arvosta. Pantit ovat lainan vakuudeksi annettuja arvopapereita, määräaikaistalletuksia tai panttauskelpoista irtainta omaisuutta. Myös patentteja, tavaramerkkejä ja tekijänoikeuksia voidaan käyttää vakuutena. Takauksesta on kyse silloin, kun jokin henkilö tai yritys lupautuu maksamaan lainan, mikäli lainanottaja ei pysty sitä maksamaan. Konvenantti on kuin yritysvakuus, jolla yritys sitoutuu ylläpitämään tietyt taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset koko lainan ajan. (Kinkki & Lehtisalo 1999, 123; Raatikainen 2005, 96 - 97.)

5.3.2 Starttiraha

Työministeriön myöntämä starttiraha ei ole varsinaisesti aloittavan yrityksen rahoituskeino, mutta se turvaa aloittavan yrittäjän toimeentulon yritystoiminnan käynnistämisen ja toiminnan vakiinnuttamisen aikana. Näin starttirahan tarkoituksena on edistää uuden yritystoiminnan syntymistä ja henkilön työllistymistä. Starttirahaa on mahdollista saada enintään 18 kuukauden ajalle. Starttirahan perustukeen on mahdollista saada harkinnanvaraisesti lisäosa, jonka suuruus on enintään 60 % perustuen määrästä. Perusosan suuruus on 25,63 euroa/päivä. (Ilmoniemi ym. 2009, 50; Työ- ja elinkeinotoimisto 2010.)

Edellytyksenä rahan saamiselle ovat mm. yrittäjäkokemus tai -koulutus ja se, ettei yritystoimintaan ole ryhdytty ennen tuen myöntämistä. Uuden yrittäjän on mahdollista yhdistää starttiraha ja maksuton yrittäjäkoulutus. Starttirahaa haetaan työ- ja elinkeinotoimistolta lomakkeella, johon selvitetään mm. yrityksen toiminta- ja rahoitussuunnitelma. Myöntämispäätöstä tehdessä työ- ja elinkeinotoimisto ottaa huomioon mm. alan yritysten kilpailutilanteen sekä uuden yritystoiminnan tarpeellisuuden paikkakunnalla. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010.)

5.3.3 ELY -keskusten avustukset

Yrityksen kehittämisavustus

Yrityksen kehittämisavustusta voi hakea yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen. Avustusta voivat hakea aloittavat yritykset sekä yritykset, jotka laajentavat tai kehittävät toimintaa. Kehittämisavustusta voidaan myöntää investointeihin sekä muihin kehittämistarpeisiin. Lisäksi pieni yritys voi saada avustusta uusien työpaikkojen aiheuttamiin palkkamenoihin ja toiminnan aloittamisen tai laajentamisen aiheuttamiin kustannuksiin. Yrityksen kehittämisavustus on harkinnanvaraista avustusta ja se myönnetään yritys- ja hankearvioinnin perusteella kullekin hankkeelle erikseen. Näillä hankkeilla tulee olla merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen. Avustuksen ulkopuolelle jäävät kalatalous, maatalous ja metsätalous. (Yritys-Suomi 2007.)

Kehittämisyhteisöistä voidaan myöntää sekä aineellisiin että aineettomiin investointeihin. Investointeihin myönnettävän avustuksen määrä vaihtelee kolmen tukialueen sekä yrityksen koon mukaan. Investointien lisäksi yrityksen kehittämisyhteisöistä voidaan hakea muihin kehittämistoimenpiteisiin, joita ovat mm. yrityksen liiketoimintaosaaminen, kansainvälistyminen ja yrityksen perustamis- ja toimintaedellytysten selvittäminen. Näihin kehittämistoimenpiteisiin voi saada enimmillään 50 % avustuksen perusteena olevista hyväksyttävistä menoista. Aloittavan tai laajentavan pienen yrityksen on mahdollista hakea yrityksen kehittämisyhteisöstä uusien työntekijöiden palkkamenojen lisäksi myös asiantuntijamenoihin, muiden palvelujen käyttömenoihin sekä toimitilojen ja laitteiden vuokramenoihin. Avustuksen määrä on enintään 50 % ja sitä voidaan myöntää enintään 24 kuukauden ajalle. (Yritys-Suomi 2007.)

5.3.4 Finnveran myöntämät lainat

Finnvera myöntää lainoja yritystoiminnan aloittamiseksi tarvittavaan rahoitukseen. Aloittava yritys voi hakea tiettyin edellytyksin investointi- ja käyttöpääoma-, naisyrittäjä-, pien- sekä yrityslainaa. Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma nopeuttaa rahoitushakemuksen käsittelyä, sillä ennen lainan myöntämistä Finnverassa tehdään yritystutkimus, jossa selvitetään yrityksen edellytykset kannattavaan liiketoimintaan. Yritystutkimuksessa arvioidaan mm. yrityksen tavoitteita, strategioita, kehittämissuunnitelmaa, markkinatilannetta ja yrittäjän taloudellisen tilanteen vakautta. Lainoja voi hakea muille toimialoille lukuun ottamatta varsinaista maataloutta, metsätaloutta ja rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. (Finnvera 2010a.) Suomen valtion omistama Finnvera myöntää lainoja ilman takauksia hyvän liiketoimintasuunnitelman perusteella (Raatikainen 2005, 96). Sen periaatteena on toimia täydentävänä rahoittajana yhteistyössä muiden rahoittajien kanssa ja korjata markkinapuuutteita jakamalla vakuusriski (Holopainen 2010, 174).

Investointi- ja käyttöpääomalaina

Investointi- ja käyttöpääomalainaa voivat hakea sekä uudet että jo toiminnassa olevat yritykset kotimaisiin rakennus-, kone- ja laiteinvestointeihin, käyttöpääomatarpeeseen sekä erilaisiin omistusjärjestelyn rahoituksiin. Investointi- ja käyttöpääomalaina on pääasiassa tarkoitettu pienille ja keskisuurille yrityksille. Lainamäärä on yleensä osa kokonaisrahoitusta ja sitä saa yleensä 3 - 15 vuoden ajalle riippuen investoinnista. (Finnvera 2010a.)

Naisyrittäjälaina

Naisyrittäjälaina on tarkoitettu sekä aloittavalle että jo toiminnassa oleville yrityksille, joissa naiset ovat enemmistöosakkaina ja jota yksi naispuolisista osakkaista johtaa päätoimisesti. Naisyrittäjälainaa voidaan hakea kone- ja laiteinvestointeihin, käyttöpääomatarpeisiin, muihin toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin sekä yrityksen kehittämiseen. Ennen lainan myöntämistä Finnverassa arvioidaan erityisesti paikallista kilpailutilannetta. Naisyrittäjälainaa voi saada 3 000 - 35 000 euroa, mutta sen lisäksi on mahdollista saada myös muuta rahoitusta Finnveralta. Laina-aika on 5 vuotta. (Finnvera 2010b.)

Pienlaina

Pienlainaa myönnetään toimintaansa aloittavilla ja toiminnassa oleville pienille yrityksille toiminnan rahoittamiseen. Yrityksessä voi työskennellä enintään 5 henkilöä ja perustajan on työllistettävä itse itsensä. Lainaa voi hakea yrityksen liiketoimintaan liittyviin kone- ja laiteinvestointeihin, käyttöpääomatarpeisiin ja muihin toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin. Lainaa voidaan myöntää 3 000 - 35 000. Maksuaika on naisyrittäjälainan tavoin 5 vuotta. (Finnvera 2010c.)

Yrittäjälaina

Yrittäjälaina on Finnveran myöntämä laina, jota voi hakea yritystoiminnan aloittamiseen. Yrittäjälainalla rahoitetaan sijoituksia osakeyhtiön osakepääomaan ja/tai sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Lainaa voidaan hakea myös jo toimivien yritysten osakkeiden ja yhtiöosuuksien ostoon. Yrittäjälaina voidaan myöntää sellaiselle osakeyhtiön osakkaalle, jonka osuus osakepääomasta ja äänivallasta on lainalla rahoitetun sijoituksen tai osakekaupan jälkeen vähintään 20 %. Avoimessa yhtiössä yrittäjälainan voi saada kuka tahansa yhtiömies ja kommandiittiyhtiössä vastuunalainen yhtiömies. Lainan saajan on oltava yrityksen operatiivisessa toiminnassa mukana päätoimisesti. Yrittäjälaina on enintään 100 000 luotonsaajaa kohden. Samassa yrityksessä laina voidaan myöntää useammalle perustajalle tai osakkaalle. Lainan myöntämiselle edellytetään vähintään 20 % omarahoitusosuutta. (Finnvera 2010d.)

Kehittämislaina

Kehittämislainaa voivat hakea pienet ja keskisuuret yritykset kehittämishankkeiden rahoittamiseen. Tällainen kehittämishanke voi liittyä esimerkiksi markkinoinnin edistämiseen tai tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan sekä moneen muuhun yrityksen toimintaedellytyksiä parantavaan toimintaan. Hankkeen on kuitenkin oltava yrityksen tavanomaisesta toiminnasta poikkeavaa ja sillä on oltava selkeät tavoitteet ja aikataulutettu toimenpidesuunnitelma. Kehittämislaina on enintään 75 % hankkeen kokonaiskustannuksista, mutta enimmillään 400 000 euroa. Laina-aika on tavallisesti 5 vuotta. (Holopainen 2010, 175.)

Veraventure

Veraventure Oy on Finnvera Oyj:n tytäryhtiö, joka toimii rahoitusmarkkinoita täydentävänä pääomasijoittajana. Sen tarkoitus on poistaa epäjatkuvuuskohtia tuotekehitystoiminnan rahoittamisen ja yksityisen pääomasijoitustoiminnan välillä. Veraventure tekee sijoituksia pääasiassa teknologiayrityksiin sekä teknologiaintensiivisiin tai innovatiivisiin palveluyrityksiin, joilla on potentiaalia kehittyä kasvuyrityksiksi. Rahaston omistusoikeus kohdeyrityksissä on useimmiten 15 - 40 %. Rahoitusinstrumentteina Veraventure käyttää osakepääomasijoituksen lisäksi vaihtovelkakirja-, optio- tai pääomalainaa. (Holopainen 2010, 178.)

6 TOIMINNAN KANNATTAVUUS

Kannattavuus on liiketoiminnan lähtökohta. Yksinkertaistettuna kannattava liiketoiminta on sitä, että illalla täytyy olla enemmän rahaa kuin aamulla. Yritystoiminta loppuu, mikäli yritys kuluttaa koko ajan enemmän varoja, kuin mitä se tuottaa voittoa. Kannattavuudella on eri tasoja. Pienessä yrityksessä saattaa riittää, että toimeentulo on turvattu. Pörssiyhtiöissä ja muissa yhtiöissä taas osakkeenomistajat haluavat sijoituksilleen tuottoa. Yleisesti ottaen arviot kannattavasta liiketoiminnasta vaihtelevat melkoisesti. Julkkistaloudessa puhutaan tuottavuudesta ja tuloksellisuudesta, koska tavoitteena on palvelujen tuottaminen mahdollisimman taloudellisesti rahallisen voiton sijasta. Joidenkin mielestä yrityksen ainoa tavoite on tuottaa voittoa, mutta toiset ottavat keskusteluun mukaan myös yhteiskuntavastuun. (Juvonen 2002, 15; Karikorpi 2010, 148; Vesalainen ym. 1996, 7.)

Yksi tärkeimmistä asioista kannattavuudessa on siis riittävien tuotto-odotusten toteutuminen. Tuottotavoitteiden suuruus puolestaan riippuu sijoituskohteen riskistä. Voittoprosentit taas riippuvat toimialasta ja toimialan sisällä yritysjohtaja joutuu pohtimaan, mihin kannattaa investoida. Tuottovaatimukset eivät säily samoina vuodesta toiseen vaan saattavat muuttua radikaalistikin. Tämä johtuu mm. siitä, että lainojen korkoprosentit muuttuvat markkinoiden mukana. Usein omistajan kannalta tärkeimpänä kannattavuusmittarina pidetään oman pääoman tuottoa. Pienyrittäjän kannalta katsottuna on kuitenkin muistettava, että prosentit eivät kerro koko totuutta ja on keskityttävä euromääräiseen tuottoon. (Karikorpi 2010, 159, 161 - 162.)

6.1 Kannattavuuden mittaaminen

Kannattavuuden avulla on tarkoitus mitata yrityksen pitkän aikavälin tuloksentuottamiskykyä. Sitä voidaan kuitenkin mitata myös lyhyeltä aikaväliltä. Kannattavuuden mittaamiseksi tulee määritellä tilikauden tulos. Tulosta laskettaessa siitä pyritään tavallisesti poistamaan satunnaiset erät, jotka saattaisivat muuten vääristää tilikauden tulosta. Satunnaisia tuottoja ovat esimerkiksi kiinteistöjen myyntivoitot. Satunnaisia kuluja ovat puolestaan esimerkiksi myyntitappiot ja suureen investointiin liittyvät satunnaiset kuluerät. (Martikainen & Martikainen 2009, 135; Niskanen & Niskanen 2007, 57.)

Tilikauden tulos saadaan tuloslaskelmasta, joka kertoo nimensä mukaisesti tuloksen kertymisen. Tuloslaskelmassa liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kulut, jonka jälkeen saadaan myyntikate. Myyntikatteesta vähennetään tämän jälkeen kiinteät kulut, jonka jälkeen saadaan käyttökate. Käyttökatteesta puolestaan vähennetään poistot, jolloin saadaan liikevoitto. Ennen varsinaista tilikauden voittoa liikevoitosta vähennetään tai siihen lisätään rahoituskulut tai voitot. Tämän jälkeen saadaan voitto ennen satunnaisia eriä. Satunnaisten erien vähentämisen ohella tästä luvusta vähennetään verot. Jäljelle jäävä summa on tilikauden voitto. Tuloslaskelmasta lasketaan erilaisia voittoprosentteja, jotka suhteutetaan liikevaihtoon. (Karikorpi 2010, 148 - 149; Karjalainen 1999, 22; Selander & Valli 2007, 104.)

6.1.1 Myyntikate

Myyntikateprosentti kertoo, kuinka paljon jokaisesta myyntieurosta jää yritykselle muuttuvien kulujen vähentämisen jälkeen. Sille ei voida määrittää mitään yleistä ohjearvoa, sillä se vaihtelee voimakkaasti eri toimialojen välillä. Myyntikateprosentti voi vaihdella myös saman toimialan sisällä tuotteittain. Myyntikateprosentin ohella on tärkeää, että itse euromääräinen myyntikate on riittävä, jotta se kattaisi kaikkien kiinteiden kulujen ohella myös poistot, verot ja rahoituskulut unohtamatta yrityksen omistajien voittotavoitetta. Negatiivinen myyntikate kertoo, ettei tuotteen hinta riitä kattamaan siihen suoraan kohdistuvia kuluja. (Karikorpi 2010, 149; Koski 2004, 53; Selander & Valli 2007, 63.)

Myyntikatetta voidaan kasvattaa karsimalla muuttuvia kuluja. Niitä voidaan karsia esimerkiksi raaka-aine ja materiaaliostoja kilpailuttamalla sekä tinkimällä raaka-aineiden hintoja. Niin ikään tuotannon tehostaminen kasvattaa myyntikatetta, kun saman työn tekemiseen kuluu vähemmän raaka-aineita tai aikaa. Pelkkä myyntimäärän lisääminen vain huonontaa tilannetta. Liikevaihto vaikuttaa myyntikatteeseen. Myyntikateprosentti voi näennäisesti laskea tuotetta kohti, kun hintoja lasketaan, mutta liikevaihdon kasvaessa yritykselle jää kuitenkin enemmän euromääräistä myyntiä ja myyntikatetta. Vastaavasti, jos myynnin volyymi ei kasva riittävästi hinnan alennukseen verrattuna, myyntikate pienenee. (Karikorpi 2010, 150 - 151; Koski 2004, 53.)

6.1.2 Käyttökate

Käyttökate ilmoittaa lopullisen kannattavuuden. Se kertoo tuloksen herkkyydestä myyntimäärän tai hintatason muutoksille. Käyttökate jää, kun myyntikatteesta vähennetään kiinteät kulut. Käyttökate on tulos ennen korkoja, veroja, poistoja ja arvonalennuksia. Käyttökateprosentille ei voida myyntikatteen tavoin antaa mitään ohjeellisia arvoja. Sen on kuitenkin riitettävä kattamaan poistot, rahoituskulut, verot ja omistajille jäävät voitot. On myös huomattava, että niillä toimialoilla, joilla tarvitaan paljon konekapasiteettia ja joilla poistot ovat suuret, tulee käyttökateenkin olla suurempi kuin vähemmän pääomaa sitovilla toimialoilla. (Karikorpi 2010, 152 - 153; Koski 2004, 53; Selander & Valli 2007, 63.)

6.1.3 Liikevoitto

Liikevoitto saadaan vähennettäessä käyttökatteesta poistot ja arvonalennukset. Se kuvastaa kassavirtaa, joka yritykseen jää kulujen vähentämisen jälkeen. Liikevoitto näkyy virallisessa tuloslaskelmassa. Sillä katetaan rahoituskulut, verot ja omistajien voitot. Yrityksen kannattavuutta arvioitaessa katseet suuntautuvat usein ensimmäisenä liikevoittoon ja liikevoittoprosenttiin. Ohjeita näiden suuruuteen ei ole, mutta olisi hyvä, mikäli ne olisivat plusmerkkisiä ja kasvaisivat vuosien kuluessa. Yleensä yli 10 % liikevoittoprosentti on hyvä, joskin näihin prosenttiosuuksiin tulee suhtautua varauksella. Liikevoittoprosentti riippuu aina toimialasta, mikä tarkoittaa, että alhaisellakin liikevoittoprosentilla voi tehdä hyvää ja kannattavaa liiketoimintaa. Esimerkiksi autojen vähittäiskaupan liikevoittoprosentit pysyvät hyvinäkin aikoina parin kolmen prosenttiyksikön tasolla. (Karikorpi 2010, 157 - 158; Knüpfer & Puttonen 2009, 234.)

Toimialasta ja yrityksestä riippuvat myös, mitkä ovat keskeiset tekijät liikevoiton syntymisessä. Tuotteiden hinta ja volyymi ovat yleisiä tekijöitä, mutta kustannuserillä on suuri vaikutus syntyneeseen liikevoittoon. Useilla palvelualoilla ratkaisevassa asemassa ovat henkilöstökulut ja työn tuottavuus. Kaupan alalla puolestaan ostohinnat ja hävikki vaikuttavat paljon. Liikevoiton kannalta on tärkeää, kuinka tehokkaasti esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto, jakelu ja markkinointi on järjestetty. Tilinpäätöksestä yritys voi jälkikäteen arvioida, onko esimerkiksi tuotekehitykseen käytetty lisäraha johtanut toivottuun myynninkasvuun tai onko investointi ollut turha. (Karikorpi 2010, 158.)

6.1.4 Rahoituserien jälkeinen tulos

Myyntikatteen, käyttökatteen ja liikevoiton lisäksi yrityksen menestymisen arvioinnissa on syytä tarkastella myös tulosta rahoituserien jälkeen. Tulosityksiköiden huolia rahoitus ja verotus eivät ole. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa arvioitaessa koko yrityksen menestystä. Rahoituseriin saattaa sisältyä esimerkiksi valuuttakurssieroja, maksuliikennekuluja tai pankkitakausten kuluja. Rahoituserien jälkeinen tulos saattaa kertoa jotain yrityksen rahoitusrakenteesta. Esimerkiksi, jos liikevoitto jää rahoituserien jälkeen heikoksi, voi syynä olla velkaantuminen, jolloin liikevoitto menee korkojen maksuun. (Karikorpi 2010, 159.)

6.1.5 Pääoman tuotto

Pääoman tuotolla on erilaisia mittareita, kuten ROI ja ROE. Kaikkiin näihin tarvitaan lukuja tuloslaskelmasta ja taseesta, joista sitten lasketaan suhde. Esimerkiksi pääoman tuottoprosentti saadaan kertomalla liikevoitto sadalla ja jakamalla se taseen loppusummalla. Pääoman tuoton laskukaava vaihtelee kuitenkin paljon yrityksestä toiseen, sillä yritykset muokkaavat niitä omien tarpeidensa mukaan. Pääoman tuottoprosentit kertovat yrityksen menestyksestä enemmän kuin pelkän tuloslaskelman voittoprosentit. Näille prosenteille voidaan antaa ohjeellisia arvoja. Esimerkiksi 2 % tuotto on heikko riippumatta toimialasta. Yli 10 % tuotto on puolestaan kohtuullinen ja 15 % tuotto hyvä. Kaiken kaikkiaan hieman toisistaan poikkeavat tunnusluvut kertovat yrityksen kannattavuudesta, tehokkuudesta ja vakavaraisuudesta. (Karikorpi 2010, 160 - 162; Knüpfer & Puttonen 2009, 226.)

Pääoman tuottoon vaikuttaa myyntivoittojen ohella se, kuinka tehokkaasti pääomaa käytetään. Heikkoa pääoman tuottoa voidaan nostaa parantamalla liikevoittoprosenttia tai lisäämällä pääoman kiertoa. Liikevoittoprosenttia parannetaan hintojen nostamisella, myynnin lisäämisellä tai karsimalla kuluja. Pääoman kierto puolestaan paranee, kun varaston ja myyntisaamisten kiertoa tehostetaan tai karsitaan turhaa ja tuottamatonta omaisuutta, kuten konekapasiteettia. Eri keinojen käyttö riippuu suuresti vallitsevasta markkina- tai kilpailutilanteesta. (Karikorpi 2010, 163; Raatikainen 2005, 106.)

6.2 Aloittavan yrityksen kannattavuuden arviointi

Aloittavalla yrityksellä ei ole tuloslaskelmaa eikä tasetta. Kannattavuuden arviointi perustuu sen sijaan yrittäjän tekemiin erilaisiin laskelmiin yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja toiminnan käynnistämiseen vaadittavasta rahan tarpeesta. Laskelmien perusteella yrittäjä voi sitten arvioida, onko kannattavalle toiminnalle riittävät edellytykset. Yksinkertaisuudessaan tuottojen pitää olla pitkällä aikavälillä kustannuksia suuremmat. Laskujen pohjalta syntyy rahoitussuunnitelma, joka on perustana yrityksen taloudelliselle suunnittelulle. Rahoitussuunnitelmaa laatiessa yrittäjä oppii hallitsemaan ja seuraamaan yrityksen kehitystä ja riskejä. Samalla hän oppii arvioimaan yrityksen perustamiseen tarvittavan pääoman määrän sekä ajan, joka tarvitaan, ennen kuin yritys alkaa tuottaa voittoa. (Raatikainen 2005, 102; Puustinen 2004, 69.)

Yrityksen alkutaipaleella rahaa kuluu investointien rahoittamiseen. Muutenkin yrityksen toiminnan alussa rahaa kuluu paljon mm. toiminnan vakiinnuttamiseen ja tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Aloittavien yritysten rahantarpeessa on eroja. Pieni palveluyritys voi aloittaa toimintansa ilman suuria investointikustannuksia. Toisissa yrityksillä toiminnan alkuun pääsee vasta mittavien laiteinvestointien jälkeen. Jokaisessa yrityksessä on kuitenkin aiheellista vertailla investointeja ja niiden kannattavuutta. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 17; Puustinen 2004, 69.)

Yksinkertaistettuna rahoitussuunnitelman teko on sitä, että listataan kaikki tulot ja kaikki menot ja lasketaan lopuksi, mitä saadaan saldoksi. Rahoitussuunnitelma jaetaan alkuinvestointeihin, kiinteisiin kustannuksiin, muuttuviin kustannuksiin, myyntiennusteeseen ja rahoituslaskelmaan. Kertaluontoisiin alkuinvestointeihin lasketaan esimerkiksi tilat, koneet, ohjelmistot sekä riittävät kassavarat. Kiinteitä kustannuksia ovat kaikki tasaisesti pyörivät kuluerät, joihin ei vaikuta yrityksen myyntivolyymi. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi palkat, markkinointi, puhelin, vakuutukset, sähkön ja veden perusmaksut, vuokrat sekä lainojen korot. Muuttuvia kustannuksia ovat puolestaan mm. raaka-aineet ja markkinointi sekä kaikki muu, mikä vaihtelee myyntivolyymien mukaan. (Selander & Valli 2007, 45; Puustinen 2004, 70.)

Yrittäjä ei voi tietää myyntivolyymia etukäteen. Hän voi kuitenkin laskea, kuinka paljon yrityksen tulee myydä, jotta myynti kattaisi kaikki kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Summaan

lisätään vielä kate, joka puolestaan kattaa yrityksen kehittämisen sekä yrittäjien palkat. Näistä laskelmista muodostuu tuotteiden ja palvelujen hinnat. Kriittiseksi liikevaihdoksi kutsutaan liikevaihtoa, jolla katetaan kaikki kustannukset valitulla myyntikateprosentilla. Silloin käyttö-kate jää nolllaksi. Rahoituslaskelmassa lasketaan, paljonko yritys tarvitsee pääomaa ja aikaa, että se selviäisi alkuvaiheesta voitolliseen tulokseen asti. Mikäli investointien takaisinmaksu aika venyy kohtuuttoman pitkäksi, kannattaa miettiä, millä muutoksilla laskelmat saisi toimi-maan. (Selander & Valli 2007, 105; Puustinen 2004, 70.)

Tulojen ja menojen arviointi on todellisuudessa vaikea tehtävä. Tulot arvioidaan tavallisesti suuremmiksi ja menot pienemmäksi. Yrittäjä huomaa usein, ettei rahoitus riitäkään ja esi-merkiksi velan lyhennykset alkavat liian äkkiä. Yrittäjä saattaa myös unohtaa ottaa laskuihin mukaan oman palkan ja vuokrat rahat keskittyessä vain yrityksen talouteen. Tulojen ja meno-jen arvioinnissa voi käyttää apuna vastaavien tuotteiden ja palvelujen myyntiä. Laskujen teko on kuitenkin vaikeaa, mikäli oma liikeidea on perin erikoinen, eikä vastaavanlaista toimintaa ole kovin paljoa. Kannattavuuslaskelmissa kannattaa yleisesti ottaen varautua siihen, että tu-loja ei tule ollenkaan kuuteen kuukauteen. Suurista kustannuksista huolimatta säästötoimen-piteitä kannattaa tehdä harkiten. Ensimmäiseksi rahaa ei esimerkiksi kannata ottaa myynnistä ja markkinoinnista vaan toimitilojen laadusta ja omasta palkasta. (Puustinen 2004, 71.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä todellisuus käsitetään moninaiseksi ja tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on kuitenkin sidottu arvolähtökohtiin. Arvot ohjaavat hänen ymmärrystään tutkittavasta asiasta ja tästä syystä objektiivisuutta ei pystytä saavuttamaan. Tulokseksi saadaan siis ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on löytää ja paljastaa tosiasioita olemassa olevien totuuksien ja väittämien todentamisen sijasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Suurimpana haasteena kvalitatiivisen tutkimuksen teossa on pidetty aineiston analyysiä. Tutkimus on nimittäin luova prosessi, joka vaatii tutkijalta suurta lukeneisuutta sekä herkkyyttä omaan aineistoon. Tutkijan tulee pystyä tulkitsemaan saamiaan tuloksia. Hänen on kyettävä ottamaan haltuunsa oma aineisto ja rakentamaan siitä uutta tietoa ja ymmärrystä sisältävä kokonaisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi- ja tulkinta kuvataan usein kuvainnollisesti tilkkutäkinä tai palapelinä. (Eronen, Syrjäläinen & Värri 2007, 8 - 9.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kenttä on hyvin laaja, ja se voidaan jakaa lukuisiin tutkimustyyppihin. Koko joukko erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä muodostavat laadullisen tutkimuksen. Eri tieteenaloilla, kuten sosiologiassa ja psykologiassa, ovat omat kvalitatiivisen tutkimuksen traditiot. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis ole mitään yhtenäistä vaan koostuu hyvin moninaisista tutkimuksista. Sen määrittelyä vaikeuttaa edelleen se, että sillä ei ole yhtenäistä teoriaa eikä paradigmaa. Eri suuntauksat, koulukunnat ja termit ovat osittain epäselviä ja päällekkäisyyksiä esiintyy. Tämän vuoksi voidaan kyseenalaistaa, voidaanko edes puhua kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenäisestä pohjasta. Yhtenäisyyden taustaa puoltaa kuitenkin esimerkiksi se, että kvalitatiivinen tutkimus korostaa sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa se huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-162; Metsämuuronen 2006, 83; Eronen ym. 2007, 7.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on olemassa joitain tyypillisiä piirteitä. Kvalitatiivinen tutkimus on ensinnäkin luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon kerääjä-

nä. Tällöin painopiste on enemmän tutkijan omissa havainnoissa ja tutkittavien kanssa käydyissä keskusteluissa eikä niinkään esimerkiksi testeillä hankituissa tiedoissa. Tutkijat käyttävät kuitenkin apunaan lomakkeita ja testejä. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu siitä huolimatta pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järkeilykykyyn, yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin, sillä on monta tapaa tehdä päätelmiä samasta aineistosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi lähtökohtana ei ole minkään teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Metsämuuronen 2006, 82.)

Tutkija on sidottu siihen elämismailmaan, jossa tutkimuskin tapahtuu. Se on kuitenkin samalla edellytys kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiselle. Eri laatujen ymmärtäminen on nimittäin mahdollista vain siinä kontekstissa, joissa niillä on merkitys. Ihminen ei voi tarkastella asioita oman maailmansa ulkopuolelta, joten hänen oma tapansa ymmärtää asioita vaikuttaa koko ajan hänen tekemäänsä tutkimukseen. Klassinen tieteen asetelmassa tutkija kuvataan tutkittavan ulkopuolella objektiivisena havaintojen tekijänä ja kokeiden suorittajana. Tämän aselman pettävyyttä perustellaan mm. kaikissa tutkimuksissa esiintyvien tutkijan omien ennako-oletusten esiintymisellä ja hänen tavassaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta. (Varto 1992, 26 - 27.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Näissä metodeissa tutkittavien näkökulmat pääsevät hyvin esille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotosta käyttäen. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja sitä toteutetaan joustavasti suunnitelmia tarvittaessa muuttaen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät yleistyivät esimerkiksi suomalaisessa kasvatustieteessä jo 1970-luvulla. Menetelmien suosion kasvun katsottiin aikoinaan yleistyneen jonkinlaisena vastaliikkeenä lähes yksinomaan käytetylle kvantitatiiviselle tutkimukselle. Nykyään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei enää vertailla samalla tavalla. Yleinen mielipide on se, että tutkimustehtävä antaa parhaimman viitteen siitä, kumpaa tutkimustyyppiä on parempi käyttää. Tutkimusmenetelmän valinnassa ratkaisevaa on se, kummalla menetelmällä tutkija saa parhaiten vastaukset tutkimuskysymyksiinsä. Myös useiden metodien ja ylipäätään kvalitatiiv-

visen ja kvantitatiivisen tutkimuksen otteen yhdistäminen samassa tutkimuksessa on mahdollista. (Eronen ym. 2007, 7.)

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa valmiiksi kirjoitetun aineiston pohjalta. Valmiiksi kirjoitettua aineistoa käytettäessä tutkijan tulee olla kriittinen valitessaan sitä. Tutkija voi tehdä päteviä johtopäätöksiä vain kestävien ja relevanttien teoreettisten lähteiden avulla. Tutkijan on kyettävä perustelemaan, arvioimaan ja punnitsemaan kriittisesti käyttämiänsä lähteitä sekä huomiomaan valittu teoreettinen näkökulma. Hänen on mietittävä tarkkaan, mikä lähde on luotettava ja kuinka lähdeaineistoa on luettava. Tutkijan kannattaa miettiä myös sitä, miltä kannalta asioita on aineistossa tarkasteltu, ja sitä, onko aineiston kirjoittaja ollut subjektiivinen vai objektiivinen. (Metsämuuronen 2006, 27, 30, 118; Takala & Lämsä 12.)

Metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla esimerkiksi hankitaan tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Metodi voi tarkoittaa myös aineiston hankinta- ja keruumenetelmiä. Käsitetutkimus voidaan jakaa perinteiseen käsiteanalyysiin ja tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Metodologisesta näkökulmasta tulkitseva käsitetutkimus on tutkimustapa, jossa tutkimustyötä tehdään käsitteistä ja niiden määritelmistä sekä määritelmien sisältämistä merkityksistä. Merkitykset puolestaan muodostuvat prosessista, jossa ovat mukana teksti, tulkinta ja tulkitsija. Tulkitsija ja konteksti vaikuttavat merkitysten syntyyn ja ymmärtämiseen. (Takala & Lämsä 2, 4, 6.)

Tulkitseva käsitetutkimus painottuu aineistollisesti kirjallisiin lähteisiin. Siinä käytetään siis hyväksi toisten kirjoittajien tekstejä ja niissä olevia käsitelmäärittelyjä. Kirjallisiin lähteisiin painottamisen vuoksi tulkitsevasta käsitetutkimuksesta käytetään myös nimitystä ”kirjoitus-pöytä tutkimus”. Tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että ns. mykkä teksti saadaan puhumaan. Saavuttaakseen tämän tavoitteen tutkijan on asetettava tutkimuskysymykset jostakin näkökulmasta. Tulkitsevan käsitetutkimuksen aikana tutkija kerää kirjallista materiaalia, jonka hän sitten ottaa haltuunsa ja jäsentää haluamallaan tavalla. Tutkimukselle on ominaista, että se on luonteeltaan jatkuva prosessi. Prosessin aikana tutkijan havainnot ja teoria ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Takala & Lämsä 6, 10.)

8 KUVAAUS TULEVASTA YRITYKSESTÄ

8.1 Tuotteet ja palvelut

Oulun Maastoratsut Oy sijaitsee Oulun seudulla. Se on hevosmatkailualalla toimiva maastoratsastustalli, joka ei järjestä ratsastuskoulutoimintaa. Lapsille yritys tarjoaa ½ tunnin talutusratsastusta. Myös tunnin pituiselle käyntivoittoiselle maastoratsastukselle on mahdollisuus saada taluttaja. Yritys tarjoaa asiakkailleen 1, 2 ja 3 tunnin pituisia maastoratsastustuotteita, 4 ja 6 tunnin ratsastusretkiä sekä yön yli kestäviä ja kahden ja kolmen päivän pituisia ratsastusvaelluksia. Yön yli kestävä vaellus sisältää noin 9 tuntia ratsastusta. Pidemmällä 2 päivän vaelluksella ratsastetaan noin 12 tuntia ja 3 päivän vaelluksella noin 18 tuntia.

Talliin ja hevosiin pääsee myös tutustumaan yritysvierailuilla. Talutusratsastusta voidaan järjestää tallin ympäristössä sekä erilaisissa tapahtumissa. Tallituvalla voi myös viettää syntymäpäiviä, joihin voidaan liittää talutusratsastusta tai kärryajelua. Yrityksen tallituvassa asiakkaat voivat ruokailla tilauksesta. Yritys ei järjestä muita oheispalveluja, kuten majoitusta.

8.2 Toimintatapa ja imago

Yrityksen kilpailuvaltteja ovat asiakkaiden toiveiden mukaan toteutetut maastot, retket ja vaellukset luotettavilla ja koulutetuilla hevosilla. Toiminta on aina asiakaslähtöistä, ja kaikessa toiminnassa huomioidaan asiakkaat ja heidän erityispiirteensä mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi muita yrityksen perusarvoja ovat luonnon kunnioittaminen ja hevosten oikeanlainen käsittely ja kohtelu. Kestävä kehitys otetaan yrityksen toiminnassa huomioon mm. jätteen käsittelyssä sekä materiaalivalinnoissa.

Toiminta talliympäristössä ja ratsastuksilla pyritään järjestämään mahdollisimman turvalliseksi. Tämän tavoitteen saavuttaminen asettaa myös vaatimuksia asiakkaille, joiden tulee noudattaa oppaan antamia ohjeita sekä yrityksen Internet-sivuilta löytyviä turvallisuusohjeita. Yksi tärkeimmistä turvallisuusohjeista on rauhallinen käyttäytyminen hevosten läheisyydessä ja kypärän käyttäminen ratsastettaessa.

8.3 Henkilöstö ja asiakkaat

Yritys työllistää 1 - 4 henkilöä. Ainoa vakituinen työntekijä on toiminnasta vastaava pääyrittäjä, joka huolehtii maastojen vetämisestä asiakkaille. Apunaan hänellä on toinen työntekijä silloin, kun ratsastamaan lähtee yli viisi aloittelijaa. Kokeneita ratsastajia voi olla enemmänkin, mutta yhden oppaan kanssa maastoon lähtee enintään seitsemän ratsukkoa. Isompien ryhmien kanssa hevosia laittaa valmiiksi ja asiakkaita auttaa hevosen selkään kaksi työntekijää, jotka kummatkin lähtevät ratsastamaan. Ryhmille kokki järjestää tarvittaessa ruokailun tallituvalle. Kokki huolehtii myös kaikki ruokailut vaelluksilla. Vaatimattomammista matkaväistä huolehtii maastojen vetäjä yhdessä apuoppaan kanssa. Kiireellisimpinä päivinä yrityksessä työskentelee tarpeen vaatiessa neljäskin työntekijä mm. huoltotehtävissä sekä asiakkaiden avustamisessa.

Yrityksen pääyrittäjä ja ratsastusten vetäjä on koulutustaustaltaan ylioppilas, ohjelmapalvelujentuottaja ja restonomi. Toinen ratsastusten vetäjä on koulutukseltaan hevosenhoitaja. Kokin virassa työskentelevä on koulutukseltaan ylioppilas ja suurtalouskokki sekä neljäs ”joka-paikanhöylä” on koulutukseltaan ylioppilas ja eräopas.

Asiakaskunta on kirjava. Tärkeimmän asiakasryhmän muodostavat ratsastusta jonkin verran harrastaneet 18 - 55-vuotiaat naiset. Ratsastusretkiä järjestetään myös yritysryhmille, kavereille ja polttariporukoille sekä kaikille muillekin halukkaille. Ratsastusta pääsevät kokeilemaan myös ensikertalaiset. Maastoille pyritään lähtemään yhdenkin asiakkaan kanssa, mutta pidemmille retkille ja vaelluksille on oltava vähintään neljä osallistujaa.

8.4 Toiminnan rahoittaminen

Vaellusratsastustallin perustamisvaiheessa investointikustannukset ovat suuret. Lainan saantiin vaikuttaa oman pääoman suuruus. Toiminnan käynnistäminen kohtuullisella lainalla on mahdollista, kun yrityksen perustajatiimin sijoittaman rahamäärän suuruus on reilu 50 000 euroa. Toiminnan edellytyksenä ovat myös tilat, joiden kunnostamiseen on varattu 20 000 euroa. Yritys hakee Finnveralta naisyrittäjälainaa 25 000 euroa sekä ELY-keskusten tarjoamaa yrityksen kehittämisavustusta vajaa 20 000 euroa. Lisäksi yrittäjät hakevat työministeriön

myöntämää starttirahaa tukemaan omaa toimeentuloa yrityksen perustamisen ja toiminnan vakiinnuttamisen vaiheessa.

Laina-aika naisyrittäjälainalle on 5 vuotta. Tämän yritys maksaa pois tasaerissä. Ensimmäinen maksuvuosi on vapaa lainanmaksusta, joskin yritys maksaa tältäkin ajalta korot. Lainassa huomioidaan euribor-korko, mutta lainan omaan korkoprosenttiin yritys hakee vielä tukea, jolla lainan korkoprosenttia voidaan pienentää.

8.5 Myynti, markkinointi ja hinnoittelu

Yrityksen tärkein myynti- ja markkinointikanava on yrityksen Internet-sivut. Sivuilta löytyvät tiedot ratsastusmaastoista, -retkistä ja -vaelluksista sekä niiden hinnat. Yritys markkinoi itseään myös käyttämällä postituslistaa. Postituslistalla oleville vanhoille ja uudemmille asiakkaille lähetetään silloin tällöin tietoa mm. uusista tuotteista ja hevosista sekä tarjouksista. Yritys markkinoi ratsastusretkiä virkistyspäivien muodossa myös suoraan yrityksille. Yritys markkinoi itseään lisäksi mm. Vaellustallien Liitto ry:n Internet-sivuilla yhdessä muiden vaellustallien kanssa sekä satunnaisesti mm. lehti-ilmoituksilla.

Hinnoittelussa pyritään ottamaan kustannusten lisäksi huomioon vallitsevat markkinahinnat. Hinnoittelun on oltava järkevä siitä huolimatta, että toiminnan alkuvaiheessa kustannukset ovat todella suuret. Yritys ei ota sitä riskiä, että ylihinnoittelisi itsensä markkinoilta ulos jo toiminnan alkuvaiheessa. Hinnoittelussa otetaan heti alusta pitäen huomioon vakioratsastajat. He voivat ostaa ratsastussarjalippuja, jotka tulevat edullisemmaksi kuin yksittäiset ratsastuskerrat.

8.6 Hevoset

Yrityksen maastoratsuiksi valitaan rauhallisia ja kilttejä peruskoulutettuja islannin- ja suomenhevosia. Hevosten tulee lisäksi olla yhteistyökykyisiä ja toimia kaikentasoisilla ratsastajilla. Yrittäjä ratsastaa hevosia itse säännöllisesti pitäen yllä niiden koulutustasoa. Ylläpitoratsastuksella varmistetaan myös, että hevoset pysyvät notkeina eivätkä ala esimerkiksi kulkea kau- la vinossa. Hevosia ratsastetaan tämän vuoksi myös kentällä maastoratsastuksen ohella. He-

voset opetetaan ja tutustutetaan tallin käytäntöihin ennen asiakasreissuja. Tavoitteena on saada asiakaskäyttöön mahdollisimman osaavat, nöyrät ja turvalliset hevoset.

Hevosia pidetään yhtenä laumana, jolloin asiakastilanteissa hevosten välisiä välienselvittelyjä ei pääse tapahtumaan. Sellaiset hevoset, jotka eivät sovellu elämään yhtenä laumana ja haastavat riitaa toisten kanssa, myydään eteenpäin. Eteenpäin myydään myös ns. yhden ihmisen hevoset, jotka ovat liian herkkiä asiakaskäyttöön. Sukupuoleltaan hevoset ovat pääasiassa ruunia niiden yhteistyökyvyn ja helppouden vuoksi, mutta mukaan otetaan myös toimintaan sopivia tammoja. Iältään hevoset ovat 9 - 20-vuotiaita. Myös nuorempia hevosia voidaan käyttää, mikäli niiden osaaminen ja henkinen kapasiteetti täyttävät niille asetetut vaatimukset mm. rauhallisuuden suhteen. Myös iäkkäämpiä hevosia voidaan käyttää rauhallisilla maastoilla ns. pomminvarmoina hevosina aloittelijoille.

8.7 Tallialue ja käytettävät reitit

Yrityksen toiminnassa käytettävät tilat koostuvat tallituvasta, pihatosta, ratsastuskentästä, hevosten tarha-alueista, parkkialueesta ja taukopaikoista. Talliympäristöstä löytyy myös mm. varastotiloja, lantala ja laidun.

Toimintaympäristöstä luodaan mahdollisimman turvallinen tarkastelemalla sitä hevosten silmin. Turvallisuuden luominen tarkoittaa siis monista pienistä asioista huolehtimista. Piha-alueelta ei saa esimerkiksi löytyä mitään lepattavia muovinpalasia ja talvella lumet pudotetaan katolta silloin, kun hevoset eivät ole pihaton sisällä. Lumien pudottamisella vältetään yllättäviltä säikähdystilanteilta esimerkiksi silloin, kun asiakkaat ovat juuri nousseet ratsaille.

Ratsastusreitit kulkevat pääsääntöisesti vähän liikennöityjä metsäteitä sekä polkuja pitkin. Autoteillä ratsukot kulkevat aina tien oikeaa reunaa. Käytettävät polkureitit kulkevat osaltaan vanhoja polkupohjia pitkin. Uusia polkuja tehdään tarpeen mukaan, mutta riittävän polkuverkoston luomisen jälkeen ratsastusretkillä käytetään samoja polkuja maaperän kulumisen välttämiseksi. Reittien kunnosta huolehditaan. Pehmeiltä hiekkateiltä mm. kerätään talven jälkeen roudan nostamat suuret kivet pois. Myös vanhat ja lahot juurakot siivotaan kaviourilta pois.

8.8 Ratsastusmaastojen kulku pääpiirteissään

Maastossa liikutaan asiakkaiden valmiuksien ja toiveiden mukaan, mutta kuitenkin aina taitamattomimman ratsastajan ehdoilla. Ratsastusretkelle lähtee ensisijaisesti samaa ryhmää olevat asiakkaat. Asiakkailta kysytään erikseen, voiko heidän kanssaan ratsastamaan lähteä myös muita ratsastajia. Kahden oppaan vetämiä maastoja voidaan tarvittaessa jakaa hitaampaan ja vauhdikkaampaan ryhmään myös kesken ratsastuksen. Sama ryhmä voidaan kuitenkin jakaa kahteen tasoryhmään jo varausvaiheessa, jolloin taitavampien ratsastajien ei tarvitse lähteä mukaan käyntivoittoiselle maastolenkille.

Tallille saapuessaan asiakkaat menevät ensin tallituvassa sijaitsevaan varustehuoneeseen vaihtamaan vaatteitaan sekä hakemaan tarvittavia varusteita, kuten kypäriä ja ratsastushanskoja. Tallituvasta löytyvät kaikki tarvittavat varusteet haalareista jalkineisiin ja kypärämyssyihin. Talvella tallituvasta saa lämpimät saappaat ja rukkaset ja kesällä ratsastushousut ja kumisaappaat. Tallituvassa asiakkaat maksavat ratsastuksen joko käteisellä tai pankkikortilla ennen ratsastusta tai sen jälkeen.

Hevoset satuloidaan asiakkaille pääsääntöisesti valmiiksi, mutta halutessaan asiakkaat voivat saapua tallille aikaisemmin ja harjata, satuloida ja suitsia hevosia itse henkilökunnan avustuksessa tarvittaessa. Hyvällä ilmalla hevoset odottavat ennen ratsastusta pihaton ulkopuolella sidottuina puomiin. Huonolla kelillä hevoset odottavat asiakkaita pihaton sisällä seinustassa oleviin lenkkeihin kiinnitettyinä.

Jokaiselle asiakkaalle valitaan hänelle parhaiten sopiva ratsu. Valintaperusteita ovat mm. laiskemman hevosen valitseminen sellaiselle asiakkaalle, joka on ensikertalainen tai hermostuu helposti. Taitavammalle ratsastajalle voidaan puolestaan valita reippaampi hevonen. Jokaista asiakasta neuvotaan hänen ratsunsa ominaispiirteiden kanssa, jotta ratsastaja saisi ratsastusretkeltä mahdollisimman paljon irti. Kaikki asiakkaat myös autetaan hevosen selkään, jalustimet säädetään sopiviksi ja mahavyön kireys tarkistetaan.

Aloittelijat saavat ratsastusopastuksen ennen ratsaille lähtöä. Ratsastusopastukseen kuuluvat kaikki perusasiat ratsastamisesta. Asiakkaille näytetään, miten hevosen selkään nousta, missä asennossa selässä istutaan ja mikä on oikea jalustimen ja ohjien mitta. Asiakkaille näytetään myös käytännössä, miten hevonen lähtee liikkeelle, miten se käännetään ja miten se

pysäytetään. Opas näyttää myös, miten alamäissä nojataan taakse päin ja painetaan jalkaa jalousinta vasten ja miten jyrkemmässä ylämäessä tulee kumartua eteenpäin ja ottaa tukea hevosen harjasta. Jokainen autetaan hevosen selkään satulan pyörähtämisen välttämiseksi ja turvallisen ratsaille nousun varmistamiseksi.

Asiakkaat voivat kokeilla ratsujaan tallin piha-alueella. Piha-alueella hevosille katsotaan oikea järjestys. Järjestyksen määrää mm. hevosten kävelynopeus. Reippaammat kävelijät kulkevat kärkejoukossa ja hitaammat hevoset jätetään perälle. Näin välttyään hevosten käveleminen liian lähellä edellä menevää. Tammat jätetään mahdollisuuksien mukaan perälle niiden potkimistaipumuksen vuoksi. Asiakkaille kerrotaan, mikäli heidän tulee huolehtia riittävästä välistä edellä menevään ratsukkoon. Ennen lähtöä opas voi vielä kertoa tarvittaessa muita käytännön asioita ja antaa ohjeita ratsastukseen.

Maastossa liikutaan aina jonossa jokaisen pysyessä omalla paikallaan. Rinnakkain ratsastaminen ja ohittaminen on kielletty. Opas tarkkailee kärjestä takana tulevien ratsukkojen menoa. Hän huolehtii matkan aikana, että kaikki sujuu hyvin. Oppaan ammattitaitoon kuuluu huomata, mikäli joku asiakasta ei näytä hallitsevan hevostaan tai on hankaluuksissa myöntämättä sitä. Opas huolehtii ennen kaikkea siitä, että ravi- ja laukkapätkät sujuvat turvallisesti eikä niihin ryhdytä, mikäli asiakkaiden taitotaso ei niitä salli.

Ratsastuksen jälkeen asiakkaat odottavat hevosten luona, kunnes opas tai muu henkilökunnan jäsen tulee kiinnittämään hevosen riimuun. Asiakkaat saavat halutessaan ottaa hevosilta suitsia ja satuloita pois sekä harjata ja ruokkia niitä. Asiakkaat voivat kuitenkin mennä tallista myös suoraan tallitupaan vaihtamaan vaatteita. Tällöin opas vain kiinnittää hevoset ja menee asiakkaiden kanssa sisälle. Mikäli opas on yksin asiakkaiden kanssa, hän viipyy sisällä niin kauan, että asiakkaat lähtevät. Tämän jälkeen hän siirtyy talliin huolehtimaan hevosista. Hevosista huolehditaan kuitenkin aina ensin pakkaskelillä, mikäli ne ovat hikisiä.

Pidemmillä ratsastusretkillä ja vaelluksilla kulkiessa toimitaan samojen periaatteiden mukaan. Yleensä aloittelijat eivät lähde mukaan pidemmille retkille, mutta sekin on mahdollista. Retkien ja vaellusten tauoilla hevoset sidotaan puiden väliin sidottuun köyteen kiinni tai taukoja varten rakennettuun puomiin. Hevosia ei sidota ikinä puihin kiinni, sillä hevoset kuopivat usein maata kavioillaan ja vahingoittavat puiden juuria. Muutaman tunnin retkillä hevoset eivät saa heiniä, mutta vaelluksilla huoltoauto kuljettaa tauko- ja yöpymispaikoille heiniä ja

vettä. Satulalaukuissa kulkevat vaelluksilla vain välttämättömät välipalat ja varusteet. Huolto-auto kuljettaa tauoille ruoat. Ruokailuissa huomioidaan erityisruokavaliot. Maastoruokailut tapahtuvat viihtyisillä taukopaikoilla, kuten laavulla tai kodassa.

8.9 Liiketoimintasuunnitelman ja liikeidean merkitys

Yrittäjä tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa yrityksen toiminnan suunnitteluvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelman teko auttaa kokoamaan yrittäjän ajatukset ja ideat johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Suunnitelma sisältää lyhyesti kaiken sen, mitä esimerkiksi rahoittajat tarvitsevat ymmärtääkseen yrityksen liikeidean ja arvioidakseen yrityksen toiminnan edellytyksiä. Hyvä liiketoimintasuunnitelma luo yritykselle hyvät mahdollisuudet kasvuun ja menestykseen.

Liiketoimintasuunnitelman suurin merkitys on siinä, että sen avulla yrityksen perustamistoimet onnistuvat nopeammin ja yrityksen toiminnan käynnistäminen helpottuu. Liiketoimintasuunnitelmasta yrittäjä saa apua ja tukea päätöksenteolle. Suunnitelma toimii apuna toiminnan alkuvaiheen jälkeenkin. Yrittäjä voi päivittää suunnitelmiaan jatkuvasti ja asioiden kirjaaminen ylös varmistaa, etteivät tärkeät asiat jää huomiotta ja unohdu päivittäisen toiminnan alle.

Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista yrittäjällä tulee kuitenkin olla selvillä yrityksen liikeidea. Hyvä liikeidea kertoo, mitkä ovat yrityksen tuotteet tai palvelut, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita, miksi asiakas ostaa tuotteen juuri tästä yrityksestä sekä mitä lisäarvoa asiakas yritykseltä saa. Liikeideasta voi nähdä, millä keinoilla yritys pyrkii menestymään. Puutteet liikeideassa johtavat tämän vuoksi puutteisiin toiminnan suunnittelussa. Liikeidean hiomiseen kannattaakin käyttää aikaa ja vaivaa.

9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli antoisa prosessi. Mielenkiinto ja innostus pysyivät yllä koko kirjoittamisen ajan, sillä ajatuksia yrityksen perustamisesta on ollut jo pidemmän aikaa. Liiketoimintasuunnitelman merkityksen ymmärtäminen on vain kasvanut työn tekemisen aikana. Useat tiedot ovat jäsentyneet selkeimmiksi ja suunnitelmat muuttuneet konkreettisemmiksi. Ajatus siitä, että voin hyödyntää tätä opinnäytetyötä tulevaisuudessa, on toiminut kirjoitusvaiheen kantavana voimana alusta loppuun saakka.

Kirjallisuudesta hankittu tieto on muodostunut tärkeäksi osaksi vaellustallin perustamissuunnitelmia. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä huomasin, miten yksinkertaista vaellustallin käytännön toimet ovat suhteessa sen perustamiseen ja perustamisessa tarvittaviin taustatietoihin. Suunnitelman laatiminen vaatii paljon laaja-alaista ymmärtämistä liiketoiminnasta itsestään, mutta myös esimerkiksi asiakkaista ja markkina-alueesta. Valmis liiketoimintasuunnitelma on kaikista taustatiedoista huolimatta lyhyt ja kattava.

Rahoitukseen ja kannattavuuteen keskittyminen teoriaosuudessa oli järkevää, sillä vaikeinta liiketoimintasuunnitelman teossa oli ymmärtää rahoitukseen ja kannattavuuteen liittyviä asioita. Myös rahoitussuunnitelman, kannattavuuslaskelmien ja budjettien teossa oli haastetta. Yrityksen rahoituksesta on saatavilla niin monenlaista tietoa, että välillä oli vaikea poimia olennaisia asioita. Haastavuutta lisäsi oma tietämättömyys ja kokemuksen puute. Konkreettisten suunnitelmien teko helpotti suuresti teoriatiedon jäsentämistä ja ymmärtämistä.

Työtä tehdessä koin saavani paljon selvyyttä rahoitukseen ja kannattavuuteen liittyvissä asioissa. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä paljastui kuitenkin sellaisia asioita, joihin minun pitää vielä paneutua tarkemmin ennen yrityksen perustamista. Opinnäytetyötä kirjoittaessani mietinkin usein, kuinka monen osa-alueen ammattilainen yrittäjän tulee olla, jotta hän pystyisi tekemään oikeat ratkaisut kaikissa liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä. Yrittäjillä on kuitenkin käytettävissään monenlaista apua kirjallisuudesta neuvontapalveluihin. Omat tiedot ovat vielä hyvin rajalliset, mutta opinnäytetyön tekemisen jälkeen minulla on selkeä kuva siitä, mistä tarvittavaa tietoa löytyy, kun yrityksen perustaminen on ajankohtaista.

Tietoa yrityksen perustamisesta löytyi runsaasti. Useimmat yrittäjyyttä ja yrityksen perustamista käsittelevät kirjat olivat niin mielenkiintoisia, että teoriaa kirjoittaessa tuntui haastavalta

pysyä rajatussa aiheessa. Kirjallisuutta löytyi paljon. Ainoastaan hevosmatkailua ja vaellusratsastusta käsittelevää kirjallisuutta oli vaikea löytää. Erityisesti olisin kaivannut uutta tietoa suomalaisesta vaellusratsastuksesta. Laadukkain vaellusratsastusta käsittelevä kirja oli kuitenkin suomeksi käännetty ratsastuksen käsikirja 1990-luvun alkupuolelta. Suomalaista tuotantoa edusti vaellusopaskirjanen, joka keskittyi erityisesti käytännön toiminnan ohjeistukseen. Välillä kirjallisuuden vähäisyys tuntui turhautavalta, koska olen opiskellut vaellusratsastuslinjalla ammattikoulussa. Vaellusratsastus on lajina vanha, mutta ajattelin sen suosion kasvun lisäävän materiaalin määrää.

Nähtyäni paljon vaellustallin arkea, eivät yrityksen perustamiseen liittyvät asiat näytä liian haastavilta ja vaikeilta. Työtä tehdessäni maalaisjärjen käyttö on osoittautunut yhdeksi yrittäjän tärkeimmistä ominaisuuksista ja sitä voi varmasti soveltaa paljon myös suunnitelmia laatiessa. Työtä tehdessäni huomasin lisäksi sen, että mitä enemmän jostain asiasta lukee niin sitä yksinkertaisemmaksi se muuttuu. Toivon kuitenkin, että minun tarvitsee perustaa yritys ainoastaan yhden kerran. Olen kiitollinen entiselle luokkakaverilleni, joka on perustanut vaellustallin Keski-Suomeen. Häneltä nimittäin löytyi nuoren yrittäjän intoa jakaa kokemuksia niin nuorten hevosten kanssa toimimisesta kuin markkinoinnin järjestämisestä.

Ainoa asia, joka minua jäi työssäni harmittamaan on se, että minun täytyy kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma osittain kokonaan uudestaan ja tarkemmin vielä ennen yrityksen perustamista. Esimerkiksi maatila, jonka valitsin yritykseni sijainniksi ja perustamispaikaksi on myyty kauan ennen kuin pystyn toteuttamaan mitään suunnitelmistani. Myytäviä hevosia en sen sijaan edes etsinyt yritykseni käyttöön. Todelliset laskelmat voivat siis muuttua radikaalisti. Voi myös olla, että toiminta alkaa vuokratiloissa tai talli pitää rakentaa kokonaisuudessaan. Tontin kustannuksiin vaikuttaa paljon se, missä se sijaitsee. Vaihtoehtoja on liian monia, jotta voisin tehdä lähellekään luotettavia ja paikkansapitäviä laskelmia.

Olen joka tapauksessa pyrkinyt tekemään mahdollisimman realistisia arvioita esimerkiksi investoinneista. Tehdyistä laskelmista ei ole myöskään mitään haittaa, koska ne harjaannuttivat omaa tiedon hakua ja saivat minut todella miettimään, mihin kaikkeen rahaa kuluu yrityksen perustamisvaiheessa. Minulla on siis myöhempää käyttöä varten paljon materiaalia valmiina, jotta vaellustallin perustaminen sujuisi mahdollisimman hyvin.

Vaellustallitoiminta on luonteeltaan sellaista, että kustannukset ovat lähes yhtä suuret hiljaisina ja kiireisimpinä aikoina. Hiljaisina aikoina yritys voi säästää jonkin verran palkkakustannuksissa. Hevosten hoito ja ruokinta vievät kuitenkin aikaa myös silloin, kun asiakkaita ei ole. Myös pihattohevosten hyvinvointia tulee seurata. Karsinoissa elävien hevosten ruokinta ja tarhaus vie vielä pihattohevosiakin enemmän aikaa. Yrityksen toiminta tulee olla läpi vuoden kohtuullista, jotta hevosten suuret ylläpitokustannukset saadaan katetuiksi.

Päivittäisen rahantarpeen ohella vaellustallissa ovat korkeat investointikustannukset. Hevosten osuus kaikista investoinneista on merkittävä. Hevoset ovat myös muulla tavoin ratkaisevassa asemassa yrityksen toiminnassa. Hevosten täytyy ehdottomasti sopia käyttötarkoitukseensa. Vaellustallissa hevosten hankintaan liittyykin suuria riskejä. Oikeiden hevosten löytäminen ja kouluttaminen vie aikaa. Tämä viivästyttää toiminnan täysimääräistä käynnistämistä, sillä suuri osa asiakkaista on kokemattomia ratsastajia, joille ei voida antaa hevosia, joiden käyttäytymisestä vaelluksella ei voida olla täysin varmoja. Yleisesti ottaen vaellustallissa ei ole varaa pitää hevosia, jotka eivät ole mukana vaelluksilla myös aloittelevilla ratsastajilla.

Suurien investointien ja kiinteiden kustannuksen vuoksi vaellustallin perustaminen tulee toteuttaa suunnitellusti ja huolella. Perustamisvaiheessa on tärkeää muistaa huomioida kaikki kustannukset ennen tulorahoitusta. Jo ensimmäisten hevosten saapuminen on suuri askel, sillä hevosia ei voida laittaa mönkijöiden ja moottorikelkkojen tapaan varastoon seisomaan. Vaellustallin perustaminen sujuu ilman suurempia ongelmia silloin, kun siihen on valmistaututtu asiantuntevalla tavalla. Valmistautuminen tarkoittaa suunnitelmien lisäksi myös oman pääoman tarvetta. Yritykseen pitää sijoittaa ammattitaidon ja innokkuuden lisäksi myös rahaa. Säästäminen onkin seuraava askel yrityksen perustamiseksi.

LÄHTEET

- Alikoski, R., Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Chancelle, B., Pujos, M. & Chancelle, C. 2005. Ratsastajan S.O.S.: onnettomuusriskit ja niiden ennaltaehkäisy. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Delambre, H. 2009. ”FITE: The future is in our hands.” Saatavilla: <http://www.fitenet.org/en/fite-overview/general-presentation> (Luettu 7.10.2010).
- Eronen, A., Syrjäläinen, E. & Värri, V.M. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Fagerström, C. 1996. Ratsastajan vaellusopas. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Finnvera. 2010 a. Investointi- ja käyttöpääomalaina. Saatavilla: <http://www.finnvera.fi/fin/Lainat/Investointi-ja-kaeyttoepaaceomalaina> (Luettu 7.7.2010).
- Finnvera. 2010 b. Naisyrittäjälaina. Saatavilla: <http://www.finnvera.fi/fin/Lainat/Naisyrittaejaelaina> (Luettu 8.7.2010).
- Finnvera 2010 c. Pienlaina. Saatavilla: <http://www.finnvera.fi/fin/Lainat/Pienlaina> (Luettu 8.7.2010).
- Finnvera 2010 d. Yrittäjälaina. Saatavilla: <http://www.finnvera.fi/fin/Lainat/Yrittaejaelaina> (Luettu 8.7).
- Gordon-Watson, M. 1992. Ratsastuksen Käsikirja. Helsinki: Nordic press.
- Hemmi, J. 2005. MATKAILU, YMPÄRISTÖ, LUONTO OSA 2. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hoffren, S. 2002. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Holderness-Roddam, J. 2001. Hevosia! Kiina: Toppan Printing Company.
- Holopainen, T. 2010. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jokela, P. & Anneberg, M. 1995. Yrittäjyys: ammatti ja tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

- Juvonen, O. 2002. Voitto kotiin - ei kilpailijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee: yritystalous tutuksi. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Karjalainen, L. 1999. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Lasse Karjalainen ja Finnvera Oyj.
- KHT-yhdistys Föreningen CGR ry. 2010. Rahoituslaskelma 2010. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1999. Yrtti 1 2 3. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Knupfer, S. & Puttonen, V. 2009. Moderni rahoitus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koski, T. 2004. Caset: yrittäjyys. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. TULOS : Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Martikainen, T. & Martikainen M. 2009. Rahoituksen perusteet. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Martin-Päivä, M. 2006. Hevosmatkailun nykytilan ja kehittämistarpeiden kartoitus. Laurea-ammattikorkeakoulu: Saatavilla:
http://www.hevosyrittaja.fi/ep/tiedostot/hevosten_maaseutu.pdf (Luettu 13.9.2010).
- MEK. 2009 a. Hevosmatkailun kehittämisstrategia 2009 - 2013. Saatavilla:
[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/a8fb21844af0c7dec225754d0044fb88/\\$FILE/Hevosmatkailun_kehittämisstrategia_2009-2013%20vrs%202.pdf](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/a8fb21844af0c7dec225754d0044fb88/$FILE/Hevosmatkailun_kehittämisstrategia_2009-2013%20vrs%202.pdf) (Luettu: 1.7.2010).
- MEK. 2009 b. Kansallinen hevosmatkailututkimus 2009. Saatavilla:
[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/927a8e641c2f86bac225761900240624/\\$FILE/A165%20%20Kansallinen%20hevosmatkailututkimus%202009.pdf](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/927a8e641c2f86bac225761900240624/$FILE/A165%20%20Kansallinen%20hevosmatkailututkimus%202009.pdf) (Luettu 2.7.2010).
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Monique & Dossenbach, H. 1996. Tammen suuri hevoskirja 3. Bern: Hallwag AG.
- Mäkinen, L. 2002. Pienyrityksen tilinpäätös käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nordström, K. & Ridderstråle, J. 2006. Funky business: pelin henki - käytä päätäsi. Helsinki: Karisto Oy.

- Peplow, E. 2002. Hevonen: historia rodut hoito ratsastusurheilu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pohjolan Hevosystävät ry. 2009. Mitä kuninkuusravit ovat? Saatavilla: <http://kuninkuusravit.oulunravit.fi/?s=Kuninkuusravit> (Luettu 13.9.2010).
- Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Raatikainen, L. 2005. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Roberts, P. 1993. Kaikki hevosesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Suomenhevosliitto. n.d. Alkuperäinen suomalainen. Saatavilla: http://www.suomenhevonen.info/sh100v/fi/sh_tanaan/index.php (Luettu 13.9.2010).
- Suomen Ratsastajainliitto. n.d. Vaellusratsastus - kiireetön tapa nauttia luonnosta yhdessä hevosen kanssa. Saatavilla: <http://www.ratsastus.fi/vaellusratsastus> (Luettu 13.9.2010).
- Suomen Vaellustallien Liitto Ry. n.d. Saatavilla: <http://www.vaellustallit.fi/jasenet.html> (Luettu 13.9.2010).
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. n.d. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Saatavilla: http://lta.hse.fi/2001/3/lta_2001_03_a4.pdf (Luettu 23.10.2010).
- Työ- ja elinkeinotoimisto. 2010. Starttiraha - aloittavan yrittäjän tuki. Saatavilla: http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp (Luettu 7.7.2010).
- Van Damsen, B. 2002. Turvallisesti maastossa: vinkit turvalliseen maastoratsastukseen. Vantaa: KM-Yhtymä Oy Suomen Painotuote.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Vesalainen, J., Forsti, Y., Nieminen, P., Soini, M. & Viitala, J. 1996. Aloitanko oman? : tietoa yrittämisestä ja yrityksen perustamisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Yritys-Suomi. 2007. Yrityksen kehittämisavustus. Saatavilla: <http://www.yrityssuomi.fi/?contentID=10986&nodeid=13024> (Luettu 9.7.2010).

ALKAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Päivämäärä: 17.9.2010

Laatija: Irene Takkinen

Yrityksen nimi: ”Oulun Maastoratsut Oy”

Yrityksen osoite: Yritys tulee sijaitsemaan Oulun seudulla

Yrityksen toimiala: Maastoratsastus, ratsastusvaellus, matkailu

Yrittäjät:

Irene Takkinen

Leila Pitkänen

Jukka Pitkänen

Satu Hurri

1. YRITYKSEN TAUSTA

Yrityksen perustamisajankohta: Yritys perustetaan aikaisintaan vuonna 2016.

Perustamisen syyt (markkinalähtöiset ja henkilökohtaiset syyt): Oulun seudulla on paljon ratsastus- ja ravitalleja, mutta lähin vaellusratsastus talli sijaitsee noin 70 km päässä Oulusta. Ratsastuksenharrastajia on kuitenkin paljon. Henkilökohtaisena syynä vaellustallin perustamiselle on perustajan oma halu ja intohimo toimia vaellusratsastusyrittäjänä sekä usko omiin kykyihin.

Toiminta tähän mennessä (asiakkaat, tuotteet, liikevaihto, markkina-alue, investoinnit...): Yrityksellä ei ole toimintaa toistaiseksi.

Yrittäjän henkilökohtainen tausta:

Ikä: 11.02.1985

Perhesuhteet: parisuhteessa

Aikaisempi työkokemus:

toukokuu 2010: maatalouslomittaja, Sotkamon kunta, Sotkamo

elokuu 2009: järjestyksenvalvoja, PTP Group Oy, Oulu

kesä 2008: järjestyksenvalvoja, PTP Group Oy, Oulu, Kalajoki, Raahen

kesä 2007: avustaja ohjelmapalveluissa, Capu Safarit, Viitajärvi

kesä 2006: avustaja ohjelmapalveluissa, Hevoskievari, Ikaalinen

Koulutus:

Restonomi 2010, Kajaanin ammattikorkeakoulu

Ohjelmapalvelujentuottaja 2007, Haapaveden ammattiopisto, Haapavesi

Ylioppilas 2004, Oulun Lyseon lukio

Vahvat osaamisen alueet: englanninkielen taito, kymmensormijärjestelmä, asiakaspalvelutaidot, ystävällisyys, rauhallisuus, luottaminen omiin taitoihin, ahkeruus

Heikot osaamisen alueet: ruotsinkielen taito

2. YRITYSIDEA

Tuote/palvelu: Yritys tarjoaa maastoratsastusta tunnin maastoista 3 päivän vaelluksiin. Asiakkaiden valittavina ovat ½ tunnin tai tunnin talutusratsastus, 1, 2 ja 3 tunnin maasto, 6 tunnin retki, yön yli kestävä vaellus ja 2 ja 3 päivän vaellukset.

Kaikkiin tuotteisiin sisältyy hevonen varusteineen, ratsastajan varusteet ja oppaan palvelut. 3 tunnin maastoon sisältyy lisäksi välipala. 6 tunnin retken aikana tarjoillaan välipalan lisäksi ruoka. Vaelluksilla asiakkaat ovat täysihoidolla.

Ratsastustuotteet toteutetaan vähän liikennöityjä hoidettuja metsäteitä sekä polkuja pitkin. Ennen maastoon lähtemistä asiakkaille kerrotaan miten maastossa liikutaan, mutta tarkempia ohjeita annetaan myös ratsastuksen aikana. Aloittelevat ratsastajat saavat lyhyen opastuksen ratsastuksen perusteista ennen selkään nousua.

Saavuttuaan tallille asiakkaat saavat tarvitsemansa ratsastusvarusteet tallituvan varustehuoneesta. Vaatteiden vaihdon jälkeen he siirtyvät pihattoon. Pihatossa odottavat valmiiksi satuloidut hevoset. Asiakkaat voivat halutessaan saapua tallille aikaisemmin ja varustaa hevosensa itse henkilökunnan avustuksella. Ratsastuksen jälkeen asiakkaat voivat siirtyä suoraan tallitupaan vaihtamaan vaatteita ja maksamaan retkestä. He voivat myös osallistua hevosensa hoitoon ja ruokintaan. Pidemmillä reissuilla asiakkaat hoitavat omat ratsunsa ja heiltä odotetaan ratsastustaidon lisäksi myös kokemusta hevosten hoidosta ja käsittelystä.

Asiakkaat/asiakasryhmät: Yrityksen asiakkaita ovat kaiken tasoiset yksityiset ratsastajat, yritysasiakkaat, perheet, kaveriporukat ym. ryhmät. Ratsastamaan pääsevät myös aloittelijat.

Ryhmän maksimikoko on 8 henkilöä silloin, kun asiakkaat ovat ratsastustaitoisia. Aloittelijoita maastoon voi lähteä kerrallaan 7 hengen ryhmä. Aloittelijoista koostuvan ryhmän koon ollessa yli 5 ratsukkoa joukon perälle lähtee toinen opas. Aloittelijat pääsevät ensisijaisesti vain lyhyemmille 1 ja 2 tunnin maastoille.

Ratsastustaidottomat alle 13-vuotiaat lapset pääsevät maastoon vain vanhemman läsnä ollessa. Lapset voivat osallistua vaelluksille ratsastustaitonsa rajoissa. Alle 18-vuotiaat ratsastajat pääsevät maastoon huoltajan luvalla.

Maastoon lähdetään ensisijaisesti samantasoisten ratsastajien kanssa. Näin on erityisesti silloin, kun ratsastajat koostuvat useammasta eri ryhmästä. Opas ja apuopas voivat jakaa maas-

tossa ryhmän kahtia silloin, kun samassa ryhmässä on eri tasoisia ratsastajia ja osa heistä haluaa laukata.

Hyöty asiakkaalle: Asiakas kokee miellyttävän ratsastuskokemuksen, joka on järjestetty ammattitaidolla ja kullekin asiakkaalle parhaiten sopivalla ratsulla. Ratsastustuotteen täydentää ystävällinen ja huomioonottava palvelu sekä ystävällinen tunnelma. Ratsastuksen aikana asiakkaalla on lisäksi mahdollisuus esittää toiveita esimerkiksi askellajien suhteen, jolloin hän saa mahdollisesti tuotteesta vielä enemmän irti.

Ratsastuksen aikana asiakas voi rentoutua ja unohtaa kiireen ja arkiset asiat. Lisäksi osallistujille tarjoutuu tilaisuus nauttia luonnosta ja hyvästä seurasta. Matkaa voidaan taitaa rennosti rupatellen tai luonnon ääniä kuunnellen.

Yrityskuva: Yritys toimii asiakkaiden ehdoilla ottaen huomioon hevosten tarpeet ja ympäristön asettamat vaatimukset. Ratsastuksen aikana unohdetaan ratsastuskoulutoiminta ja keskittyyään nauttimaan luonnosta ja ratsastuksesta kaikessa rauhassa. Jokainen asiakas on tervetullut ja arvostettu omana itsenään.

Yrityksen toiminnassa korostuu asiakaspalvelun merkitys. Asiakaspalvelu täydentää ratsastustuotteita. Yritys panostaa hevosten kouluttamiseen ja niiden taitojen ylläpitämiseen. Hevosten soveltuvuus asiakaskäyttöön on peruslähtökohta. Tavoitteena on, että hevoset nauttivat tekemästään työstä. Tyytyväiset ja luotettavat ratsut mahdollistavat asiakkaan kokeman ratsastuselämyksen.

Tapa toimia: Yrityksen toiminnassa huomioidaan jokainen ratsastaja yksilöllisine tarpeineen mm. hevosta valittaessa ja ratsastusretkeä suunniteltaessa. Ratsastusta tarjotaan tilauksesta viikon jokaisena päivänä. Kiireisimpinä aikoina hevosille annetaan myös riittävästi vapaata. Hiljaisimpina aikoina yrityksessä työskentelee vain yksi henkilö. Isompien ryhmien aikana ja ruokailujen yhteydessä yrityksen henkilöstön määrä vaihtelee 2-4 välillä.

Hevosten hyvinvointi otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. Hevosten hyvinvoinnista huolehtiminen näkyy esimerkiksi painorajana. Yleinen painoraja ratsastustuotteille on 90 kg. Tunnin retkillä painorajassa voidaan joustaa. Vaelluksilla painoraja on alempi kuin 90 kg. Painorajan lisäksi huomioidaan ratsastajan ruumiin rakenne, sillä lihaksikas ratsastaja pitää tasapainoaan paremmin yllä, kuin ylipainoinen ratsastaja.

Tilat: Talli on pihattotalli, jossa on sairaskarsina, varustehuone ja pesupaikka. Pihaton yhteydessä sijaitsevat asiakastilat, joista löytyy tallitupa, varustehuone, wc-tilat sekä suihku. Tal-
liympäristöstä löytyy myös mm. parkkipaikka, varasto, kenttä ja lantala.

Varat: Yritys aloittaa toimintansa noin 50 000 euron omalla pääomalla, 25 000 lainalla sekä ELY- keskuksen vajaan 20 000 euron tuella.

Velat: Yritys ottaa 25 000 euron Finnveran naisyrittäjälainan.

Vakuudet: Yrityksellä on vakuutena pääosakkaan maatila, joka on myyntiarvoltaan 169 500 euroa.

Henkiset voimavarat: Henkisinä voimavaroina yrityksessä ovat henkilökunnan ammattitai-
to ja työkokemus sekä motivaatio ja halu yrittää.

3. TILANNE MARKKINOILLA

Tuote: Maastoratsastus, ratsastusretket, ratsastusvaellukset

Toimiala: Maastoratsastus, ratsastusvaellus, matkailu

Yrityksen markkina-alue: Yrityksen markkina-alueesta tärkein on Oulu, mutta markkina-alueita ovat myös Oulun lähialueet sekä Ouluun saapuvat matkailijat.

Tuotteen kokonaiskysyntä markkina-alueella (mihin arvio perustuu?): Suomen Vaellustallien Liitto ry:n eli SuoVa:n mukaan vaellusratsastuksen kysyntä kasvaa voimakkaasti. Sen kysyntä on ollut erityisen voimakasta aikuisratsastajien keskuudessa. Vaellusratsastusyrittäjät perustivat Suomen Vaellustallien liiton vuonna 2004 tarkoituksena lisätä vaellustallien välistä yhteistyötä.

Kilpailijat (ydinkilpailijat, marginaaliset kilpailijat, tarvekilpailijat): Yrityksen ydinkilpailijoiksi voitaisiin lukea kaikki Oulun seudun vaellusratsastustallit. Pelkästään vaellusratsastukseen suuntautuneita talleja löytyy Oulun seudulta kuitenkin vain yksi kappale: Jokivarren Vaellusratsastus Ky. Niinpä yrityksen ydinkilpailijoiksi voidaan laskea kaikki ratsastustallit ja –koulut, jotka tarjoavat asiakkailleen maastoratsastusta. Marginaalisiksi kilpailijoiksi voidaan lukea kaikki ratsastustallit ja –koulut, jotka tarjoavat asiakkailleen pelkästään ratsastustunteja kentällä ja maneesissa. Marginaaliseksi kilpailijaksi voidaan lukea myös terapiaratsastusta järjestävä Terapiatalli Bonaza Ay.

Jokivarren Vaellusratsastus Ky

Jokivarren Vaellusratsastus Ky sijaitsee noin 70 km päässä Oulusta. Se on Oulusta katsottuna lähin vaellusratsastustalli. Vaellukset toteutetaan 5:llä islanninhevosilla ja toiminta on ympärivuotista. Ratsastusretkiä markkinoidaan niin vasta-alkajille kuin kokeneillekin ratsastajille. Yritys tarjoaa vaellusretkiä, kesäleirejä ja ratsastuskortteja. Tuotevalikoimaan kuuluvat 5 tunnin vaellus, 1, 1½, 2 ja 3 tunnin ratsastusretket, 1 ja 1½ tunnin ratsastus kentällä, 2 päivän vaellukset ja 5 tai 10 kerran ratsastuskortit tunnin ratsastukseen sekä erilaisia ja eripituisia leirejä päiväleiristä kolme päivää kestäviin leireihin. Valittavana on mm. yleisleiri ja askellajimaastoleiri. Lisätietoja toiminnasta ja hevosista saa yrityksen kotisivuilta:

<http://www.jokivarrenvaellusratsastus.com>

Markkinointialueella (max. 100 km Oulusta) sijaitsevia talleja:

Aaltokankaan Ratsutallit: Ratsastuskentäntie 4, 90540 Oulu.

Ahon talli: Mankilantie 819, 92530 Mankila

AJ Ratsupalvelut: Pukintie 35, 90310 Oulu

Hevoshaka: Jokikyläntie 119, 92500 Rantsila

Hietasaaren Ponipiha: Vaaskiventie 12, 09500 Oulu

Jokivarren Vaellusratsastus Ky: Kylmälänkyläntie 3298, 91560 Kylmälänkylä

Jäälintalli ay: Tallitie 18, 90940 Jääli

Kiimingin Ratsastuskeskus: Seurakankaantie 8, 90940 Jääli

Koivikon Ratsutila: Rajakorventie 203, 90440 Kempele

Maalaiskartano Pihakala: Kestiläntie 1426, 92700 Kestilä

Marian Ratsutallit Ky: Ratsastuskentäntie 4, 90540 Oulu

Marin talli: Kurranperä 23 A, 91900 Liminka

Muhoksen Ratsastuskoulu: Lehtoseläntie 64, 91500 Muhos

MV Horses: Vehkalahdentie 3, 91600 Utajärvi

Männikön Kopse: Praavantie 53, 91100 Ii

Niemelän Hevospalvelu: Saarikoskentie 290, 92430 Paavola

Ojalan Harrastetalli: Maalismaantie 321, 91200 Yli-Ii

Oulun Ratsastuskoulut Oy: Pukintie 35 Pikkarala, 90310 Oulu

Oulunsalon Ratsastuskoulu Oy: Nuottamiehentie 31, 90460 Oulunsalo

Raahen Ratsastuskoulu Oy: Pirttiniementie 9, 92180 Lapaluoto

Ratsastuskoulu ABC – Talli: Rytisuontie, Virpiniemi, 90810 Kiviniemi

Ratsastuskoulu Alarmi Stables: Taatantie 115, 90850 Martinniemi

Ratsu-Ateljee Oy: Saukontie 14, 86300 Oulainen

Ratsutalli Tuomikoski: Alapääntie 30, 91900 Liminka

Ratsutalli Päivi Mikkonen: Ratsastuskentäntie 12, 90540 Oulu

Ratsutila Jarmin Ky: Lehtoseläntie 64, 91500 Muhos

Ratsutila Nowa Oy: Hämeenjärventie 199, 90910 Kontio/Kiiminki

Saaran talli: Ratsastuskentäntie 1, 90540 Oulu

Terapiatalli Bonaza Ay: Oravaisentie 30, 90800 Oulu

Vanhakylmälän Hevostila: Neittäväntie 1560, 92830 Veneheitto

Virpitallit: Kettulantie 2, 90910 Kiviniemi

Ylirannan ratsutila: Yli-Iin tie 181, 91110 Ii

Äimäraution Ratsastuskeskus: Äimärautiontie 9, 90400 Oulu

Alalle tyypilliset kilpailukeinot:

Tuote: Hevosten tulee soveltua käytettäviin ratsastustuotteisiin. Vaellusratsastuksessa keskeistä on hevosten maastovarmuus. Maastovarma hevonen suhtautuu rauhallisesti mm. autoihin, ohikulkijoihin, työkoneisiin ja suunnistajiin. Maastovarma hevonen on totutettu kaikkiin reittien varrella oleviin asioihin, jotka aiheuttaisivat siinä luonnollisen pakoreaktion.

Luonteeltaan vaellushevosten täytyy olla kilttejä ja ystävällisiä. Hyvätapaisina ja ihmistä kunnioittavina ne ovat turvallisia käsiteltäviä myös kokemattomilla asiakkailla ja lapsilla. Vaellushevosten tulee kaiken kaikkiaan olla kuuliaisia ja hyvähermoisia, jotta ne soveltuisivat asiakaskäyttöön myös aloitteleville ratsastajille. Hyvähermoisuus tarkoittaa sitä, että hevoset suhtautuvat tyynesti ja hermostumatta ratsastajien virheisiin ja yllättäviin tilanteisiin.

Hevosten ohella muunkin toiminnan tulee olla ammattimaista ja laadukasta. Ratsastustuotteita voi ohjata vain kokenut ratsastaja, joka hallitsee myös asiakaspalvelutaidon. Asiakkaiden arvostaminen, ystävällinen palvelu ja asiantuntevuus luo miellyttävän ja turvallisen ympäristön ratsastustuotteen kokemiselle.

Ratsastustuotteeseen kuuluvat kiinteästi myös tilat ja reitit. Tilojen tulee olla siistit ja käytännölliset. Siisteys luo asiakkaille hyvän ensivaikutelman ja saa tallista aikaan positiivisen mielikuvan. Vaihtelevat metsätiet ja polut luovat vaellusratsastukselle ominaista tunnelmaa luonnon lähellä toisin, kuin sorateiden varsilla ratsastamien.

Hinta: Vaellusratsastustuotteet noudattavat pääpiirteissään markkinahintoja siinä missä muutkin ratsastustuotteet. Asiakkaita voi houkutella ostamaan useampia ratsastustuotteita kerralla myymällä heille sarjalippuja.

Saatavuus: Yrityksen kotisivuilla olevat ajo-ohjeet ja kartta auttavat asiakkaita löytämään helposti perille. Saatavuutta parantavat myös riittävät opasteet teiden varsilla. Vaellustallit eivät tavallisesti sijaitse asutuskeskusten tuntumassa, mutta kohtuuttoman pitkät ajomatkat heikentävät saavutettavuutta.

Onnistunut markkinointi lisää yrityksen saatavuutta. Tehokas tapa markkinoida vaellusratsastustallia on markkinoida sitä yhdessä muiden tallien kanssa tunnetuilla Internet-sivustoilla, joilta asiakkaat voivat valita vaellustalleja niiden sijainnin perusteella. Vaellustallia on tehokasta markkinoida myös kaupunkien ja kuntien matkailu sivustoilla. Suoramarkkinointia voi tehdä oppilaitoksiin ja yrityksiin.

Viestintä:

Yrityksessä, jossa viestintä on järjestetty asiaankuuluvasti, tieto kulkee henkilöstön sisällä. Tärkeitä yrityksen sisällä kulkevia tietoja ovat esimerkiksi hevosenkengän löystyminen, sairastapaukset ym. jokapäiväiseen toimintaan ja turvallisuuteen ratkaisevasti vaikuttavat asiat. Tiedon nopea kulku on ensiarvoisen tärkeää.

Yrityksen ulkopuolelle suunnattu viestintä on tärkeää esimerkiksi asiakassuhteiden hoidossa ja yrityksen tunnetuksi tekemisessä. Vaellustallin toiminnan kannalta on tärkeää, että viestintään panostetaan, jotta yrityskuvan luominen ja vahvistaminen onnistuisivat paremmin.

Alan tulevaisuudennäkymät: Alan tulevaisuuden näkymät ovat hyvät, sillä vaellusratsastuksen suosio on kasvusuuntainen. Alan tulevaisuuden näkymiä kirkastaa edelleen se, että yhteistyötä vaellustallien keskuudessa tehdään yhä enemmän toiminnan muuttuessa yhä ammattitaitoisemmaksi.

4. TOIMINTASUUNNITELMA

Markkinointi: Yritys markkinoi maastoratsastusta ensisijaisesti Oulun ja sen lähiseudulla asuville ihmisille ja alueen matkailijoille. Markkinointi keinoja ovat yrityksen omat Internet-sivut, lehtimainokset sekä suoramarkkinointi. Tärkeä markkinointikanava on myös tallin nimen näkyminen useilla Internet-sivustoilla yhdessä muiden tallien kanssa. Tällaisia sivustoja ovat mm. Suomen Vaellustallien liitto Ry:n Internet-sivut ja hevostalli.net. Lisäksi yritys käyttää markkinoinnissaan hyödykseen tyytyväisiä asiakkaita, jotka kertovat tuttavilleen yrityksen toiminnasta.

Tuotekehitys: Yritys pyrkii kehittämään ratsastustuotteitaan asiakkaiden toiveiden perusteella. Tuotekehitystä toteutetaan jatkuvasti. Se tarkoittaa sitä, että uusia reittejä suunnitellaan, maastojen, retkien ja vaellusten kestoja vaihdellaan, tuotteita pyritään nimeämään jännittävillä nimillä, tuoteselostusten laadinnassa kiinnitetään huomiota niiden herättämiin mielikuviin faktojen listaamisen sijasta. Tuotekehitystä tehtäessä kuunnellaan asiakkaiden palautetta ja pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Eri asiakkaille kehitetään erityyppisiä tuotteita, koska asiakkaiden tarpeet vaihtelevat esimerkiksi iän ja ratsastuskokemuksen mukaan.

Myynti, jakelu: Yritys myy maastoratsastusta kotisivujen kautta, josta löytyy sähköpostiosoite ja puhelinnumero ratsastuksen varaamiseksi. Hyvät reittiohjeet Internet-sivuilla parantavat yrityksen saatavuutta.

Tuotanto: Ratsastus toteutetaan muiden palvelutuotteiden tapaan kullekin asiakkaalle aina siinä paikassa ja sinä aikana kuin asiakas on läsnä.

Liikkeenjohto: Pääyrittäjä johtaa tallin toimintaa ja apunaan hänellä ovat tallin muut osakkaat.

Laskentatoimi, palkanlaskenta, laskutus: Pääyrittäjä huolehtii laskentatoimesta, palkanlaskennasta ja laskutuksesta yhdessä muiden osakkaiden kanssa.

Toiminnan perusstrategia:

Tärkeimmät kilpailu-/ydinvoimatekijät:

1. Maastovarmat, osaavat ja kiltit hevoset
2. Ammattitaitoiset työntekijät
3. Asiakkaiden ystävällinen kohtelu

Erikoistuminen vai kustannustehokkuus? Yritys erikoistuu maastoratsastuksen järjestämiseen, eikä harjoita ollenkaan esimerkiksi ratsastuskoulutoimintaa.

5. PÄÄOMAN TARVE

1. Investoinnit

+ maatilan hallin muuttaminen pihatoksi	20 000 €
+ aitaukset, tarhat ja laitumet	500 €
+ hevoset (9 kpl)	9 x 5 000 € = 45 000 €
+ hevosten varusteet:	9 x 1 133 € = 10 197 €
(satula 1000 €, suitset + kuolaimet 70 €, loimi 50 €, harjat 13 €)	
+ asiakkaiden varusteet 12 asiakkaalle:	12 x 157 € = 1 884 €
(ratsastuskypärä 40 €, kesäratsastushanskat 7 €, talviratsastusrukkaset 15 €, shapsit 25 €, ratsastushousut 30 €, ratsastuskengät 40 €)	
+ muut tarvikkeet	200 €
(vesisaaveja, satulasaippua- ja rasva, ensiaputarvikkeita ym.)	
=INVESTOINNIT YHTEENSÄ	77 781 €

2. Käyttöpääoma (3 kk ajalle)

+ Henkilöstökustannukset 2 henkilölle (palkka + sosiaalikulut)	2 x 1 500 € = 3 000 €
+ Hevosten kulut:	1 908 €
(heinät 540 €, väkirehu 79 €, kivennäiset 140 €, kengitys 990 €, kuivikkeet 60 €, matolääkkeet 99 €)	
+ yllättävät menot (eläinlääkäri ym.)	200 €
+ markkinointikustannukset (Internet-sivut, esitteet, käyntikortit)	375 €
+ muut kiinteät kustannukset	400 €
=KÄYTTÖPÄÄOMA YHTEENSÄ	5 883 €

3. Kustannusylitysvaraus (15 %)

Pääoman tarve yhteensä

+ Investoinnit	77 781 €
+ Käyttöpääoman tarve	5 883 €
+ Kustannusylivaraus (15 % käyttöpääomantarpeesta)	883 €
= PÄÄOMANTARVE YHTEENSÄ	84 547 €

6.RAHOITUSSUUNNITELMA

+ omarahoitus	
sijoitettuna rahana	40 102 €
+ velkarahoitus	
Finnvera	25 000 €
+ tuet	
ELY-keskus (25 % investoinneista)	19 445 €
= RAHOITUS YHTEENSÄ	84 547 €

7. KANNATTAVUUSRAJA

Sisäinen tuloslaskelma, kriittinen piste

	€	%
Myyntituotot	70 298,46	109
- Alv.	5 804,46	9
Liikevaihto	64 494	100
- Muuttuvat kustannukset	3 250	
Rehut	3 015	
Heinät (9 x 240 € = 2 160 €)		
Väkirehu (9 x 35 € = 315 €)		
Kivennäisaineet (9 x 60 € = 540 €)		
Varusteet	235	
Korjaus (150 €)		
Varaosat (60 €)		
Huolto (25 €)		
Myyntikate	61 244	95
- Henkilöstökustannukset	40 560	
Palkkakate	20 684	32
- Kiinteät kustannukset	13 184	
Markkinointi	1 500	
Hallinto	450	
Toimistokulut	60	
Puhelin	300	
Rakennusten ja tarhojen kunnossapito	120	
Sähkö	2 400	
Vesi	960	
Ostopalvelut	3 465	
(kengitys 9 x 7 x 55 €)		
Korjaukset ja huollot	170	
Vakuutukset	2 250	
Kuivikkeet	400	
Matolääkkeet	99	
Jätehuolto	360	
Muut	650	
Käyttökate	7 500	12
- Velat	6 250	
- Korkokulut	1 250	
Voitto	0	

Tuotteiden keskimääräinen myyntikate %

95 %

Kriittisen pisteen liikevaihto (kannattavuusraja):

64 494

8. MYyntIBUDJETTI (VUOSI)

Tuote	Hinta/ Asiakas €	Alv. %	Veroton hint/ asiakas €	Kpl 12 kk	Myynti veroton €	Muuttuvat kustannuk- set	Myynti- kate %	Myynti- kate €
½ h talutus	15	9	13,76	163	2 242,88	69,79	96,9	2 173,09
1 h	25	9	22,94	514	11 791,16	440,1	96,3	11 351,06
2 h	45	9	41,28	469	19 360,32	803,19	95,9	18 557,13
3 h	60	9	55,05	170	9 358,5	436,7	95,3	8 921,8
6 h	100	9	91,74	88	8 073,12	452,11	94,4	7 621,01
Yön yli	210	9	192,66	24	4 623,84	184,96	96,0	4 438,88
2 päi- vää	270	9	247,71	48	11 890,08	493,22	95,9	11 396,86
3 päi- vää	440	9	403,67	24	9 688,08	369,91	96,2	9 318,17
				1500	77 027,98	3 249,98		73 778

9. TULOSBUDJETTI

	€	%
Myyntituotot	83 960,5	109,0
- Alv.	6 932,52	9,0
Liikevaihto	77 027,98	100,0
- Muuttuvat kustannukset	3 250	
Myyntikate	73 777,98	95,8
- Henkilöstökustannukset	40 560	
Palkkakate	33 217,98	45,1
- Muut toimintakustannukset	13 184	
Käyttökate	20 033,98	26,0
- Velat	5 000	
- Korkokulut	1 250	
Voitto	13 783,98	17,9

10. TULOSBUDJETIT

	2. vuosi		3. vuosi	
	€	%	€	%
Myyntituotot	72 811,51	109,0	78 318,50	109
- Alv.	6 011,96	9,0	6 466,67	9,0
Liikevaihto	66 799,55	100,0	71 851,83	100,0
- Muuttuvat kustannukset	3 250		3. 250	
Myyntikate	63 549,55	95,1	68 601,83	95,5
- Henkilöstökustannukset	40 560		40 560	
Palkkakate	22 989,55	34,4	28 041,83	39,0
- Kiinteät kustannukset	13 184		13 184	
Käyttökate	9 805,55	14,7	14 857,83	20,7
- Velat	5 000		5 000	
- Korkokulut	1 250		1 250	
Voitto	3 555,55	5,3	8 607,83	12,0

11. YHTEENVETO

SWOT- analyysi

Yrityksen sisäiset:

Vahvuudet: Yrityksen tärkein vahvuus on työntekijöiden ammattitaito. Hevospuolen ammattilaiset ovat hevosharrasteohjaaja ja matkailupalvelujentuottaja hevospuolelta. Muita tutkintoja ovat eräoppaan, restonomin ja suurtalouskokin tutkinnot. Työntekijöillä olevia tärkeitä ammattiosaamiseen liittyviä taitoja ovat mm. hevosmiestaidot, asiakaspalvelutaidot sekä englanninkielen taito. Koulutuksen ohella yrityksen perustajaosakkailla on monipuolinen työ- ja työharjoittelukokemus useissa matkailualan yrityksissä.

Osakkaat ovat myös innostuneita, ulospäin suuntautuneita sekä ahkeria työntekijöitä, jotka yrittävät parhaansa ja nauttivat oman alansa töistä. He haluavat myös jatkuvasti oppia uutta, mikä onnistuu, sillä jatkokouluttautumisvaihtoehtoja löytyy.

Yrityksen sisäisiä vahvuuksia löytyy lisäksi hevosista, jotka valitaan yritykseen luonteensa ja soveltuvuutensa johdosta. Hevoset koulutetaan työhönsä ja niiden koulutustasosta ja käytöstavoista huolehditaan, jotta jokaisella ratsastajalla olisi aina käytössään mahdollisimman luotettava ja osaava hevonen.

Heikkoudet: Heikkoutena on työntekijöiden kokemattomuus yrittäjinä. Kokemattomuus voi näkyä esimerkiksi stressinä ongelma tilanteissa, jolloin väsymys voi alkaa painamaan ja vaikuttaa työmotivaatioon.

Toimintaympäristössä nähtävissä ja odotettavissa olevat:

Mahdollisuudet: Yritys on yksi harvoista vaellusratsastusta tarjoavista talleista Oulun seudulla. Erikoistuminen vaellusratsastukseen antaa yritykselle mahdollisuuden tarjota Oulun seudun hevosharrastajille jotain erilaista tavallisen tuntiratsastuksen rinnalla. Talli on myös matkailijoiden saavutettavissa hyvien kulkuyhteyksien ansiosta.

Uhat: Hevosten sairastuminen sekä tapaturmat ovat epätodennäköinen, mutta vakava uhka tallin toiminnalle. Toimintaa kohtaavia uhkia ovat myös henkilökunnan sairastuminen tai tapaturmat. Sääolosuhteet voivat vaikuttaa negatiivisesti myytyjen vaellusten määrään, sillä esimerkiksi syksy voi olla hyvin sateinen ja talvi erittäin kylmä. Keväällä kelirikko voi kestää pitkään, jolloin käytettävät tiet ja polut menevät huonoon kuntoon. Erityisesti poluilla sulava ja jäätyvä lumi voi aiheuttaa vaarallisia paikkoja. Yleisesti ottaen kelirikko hidastaa tahtia, ja aiheuttaa retkien peruuntumisia.

